

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Education and Development in a Chosen Organization

Student: Iveta Poláková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

OSTRAVA 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 4 mi byly dány k dispozici společností Ostravské komunikace, a.s.

V Ostravě 11. května 2011

.....

Iveta Poláková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Andree Čopíkové za ochotu, cenné rady, věcné připomínky, čas věnovaný konzultacím a odborné vedení při zpracovávání této bakalářské práce. Současně bych také chtěla poděkovat společnosti Ostravské komunikace, a.s. za svolení k čerpání informací pro praktickou část bakalářské práce, zejména pak paní Heleně Kotišové, vedoucí personalistiky a mezd, a to za přívětivou spolupráci při poskytování potřebných podkladů a za značnou pomoc při distribuci dotazníků. Poděkování patří v neposlední řadě také zaměstnancům Ostravských komunikací, a.s., kteří vyplněním dotazníků umožnili provedení průzkumu a přispěli tak k vypracování této práce.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	2
2.1	Metodika bakalářské práce	2
2.2	Základní pojmy	3
2.3	Řízení a strategie lidských zdrojů	3
2.4	Firemní vzdělávání, jeho oblasti a cíle	4
2.5	Systematické vzdělávání	8
2.5.1	Analýza a identifikace potřeby vzdělávání	8
2.5.2	Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	11
2.5.3	Realizace firemního vzdělávání	17
2.5.4	Vyhodnocování vzdělávacích aktivit	18
2.6	Sociologický průzkum.....	22
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	24
3.1	Založení společnosti	24
3.2	Základní poslání, cíl a strategie.....	24
3.3	Předmět činnosti.....	25
3.4	Charakteristika personálního oddělení	25
3.5	Analýza lidských zdrojů.....	26
4	ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	28
4.1	Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	28
4.2	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	28
4.2.1	Vnitřní předpis.....	29
4.2.2	Přístupy ke školení zaměstnanců.....	30
4.2.3	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	31
4.3	Dotazníkové šetření.....	37
4.3.1	Vyhodnocení průzkumu	50
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	51
5.1	Vytvoření plánů osobního rozvoje	51
5.2	Zavedení hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit	52
5.3	Realizování požadovaných vzdělávacích aktivit.....	54
6	ZÁVĚR.....	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
--	-----------

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1 Úvod

Zvolené téma bakalářské práce se po obecné stránce týká sociálního potenciálu organizace, tedy lidských zdrojů. Avšak vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o poměrně obsáhlou problematiku, rozhodla jsem se práci konkrétně zacílit na jednu z dílčích částí uvedené oblasti, a to na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zásadní roli při mé volbě sehrál fakt, že ve vzdělávání a rozvoji můžeme spatřovat určitý dvojitý přínos, a to přínos jak pro organizaci, tak také pro jednotlivce. Právě díky této myšlence shledávám vybraný okruh velice zajímavým a potřebným pro budoucí profesní i osobní život.

Jistá míra dovedností nebo vzdělání je potřeba prakticky na každé pozici, ať už se jedná o práci manuální, senzorickou či intelektovou. A protože v dnešní době k nejrůznějším inovacím dochází v podstatě každodenně, je nutné tomu patřičně přizpůsobovat také rozvoj vzdělanosti a odbornosti pracovníků. Lidský kapitál totiž představuje gros konkurenceschopnosti mnohých organizací a je čistě ve vlastním zájmu té které společnosti, aby svým zaměstnancům poskytovala další odborné vzdělávání a nabízela osobní i kariérní růst. Jedině tak může efektivně dosahovat stanovených cílů a zároveň posilovat svou udržitelnost na trhu.

Na druhé straně je nutno podotknout a zdůraznit, že investice do rozvoje a vzdělanosti zaměstnanců s sebou přináší jakousi přidanou hodnotu, kterou si odnáší samotný vzdělávaný jedinec a která se může pozitivně promítnout jak do jeho budoucího pracovního, tak také do soukromého života.

Co se členění této bakalářské práce týče, lze ji rozdělit na dvě stěžejní části. První, teoretická část je věnována nezbytným teoretickým východiskům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, díky čemuž vytváří nezbytný podklad pro druhou, navazující část, a to část praktickou. Tato je pak zaměřena jak na charakteristiku vybrané organizace, tak na samotnou analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Následné návrhy a doporučení jsou založeny na výsledcích průzkumu, pro který byla zvolena metoda písemného dotazování.

Cílem práce je poznat, zmapovat a vyhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Ostravské komunikace, a.s. a na základě zjištěných skutečností pak nabídnout případná doporučení a zlepšení.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

„První podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv.“ (Koubek, 1995, s.9)

2.1 Metodika bakalářské práce

Prvním krokem, od něhož se následně odvíjí celý postup a přístup ke zpracování této bakalářské práce, je volba tématu. Z nabízených okruhů mne zaujala oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neboť lidé by se měli vzdělávat pokud možno neustále. Díky tomu totiž nejenže rozšiřují své vědomosti a dovednosti, ale souběžně, a mnohdy dost možná také nevědomky, zvyšují i svou hodnotu na trhu práce. Dalším důvodem pro výběr uvedeného tématu je také zájem poznat, jak ke vzdělávání svých zaměstnanců přistupují dnešní společnosti v praxi, která je tolikrát velice odlišná od teoretických předpokladů.

Nicméně vzdělávání jako takové je poměrně obsáhlým pojmem, proto jako další krok následuje nejen seznámení se s osnovou bakalářských prací a doporučenou literaturou, ale rovněž nahlédnutí do starších prací zabývajících se týmiž tématy pro získání jak inspirace, tak také ucelené představy o formě i obsahu takovéto práce.

Po potřebném uspořádání myšlenek, vytvoření určitého hrubého nástinu a hlavního cíle práce bude možné přistoupit k vyhledání společnosti, která by byla ochotna zveřejnit interní informace, jež bakalářská práce ve své prakticky orientované části vyžaduje. Takovouto organizaci zde budou představovat Ostravské komunikace, a.s.

Teoretická část bude podložena studiem většího počtu odborných knih, jejichž výčet je uveden v seznamu literatury. V rámci této formy sběru informací bude využito jak metody srovnávání neboli komparace, tak také dedukce, analýzy a syntézy.

Po zpracování teoretické části bude následovat charakterizování vybrané společnosti a poté popsání procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Toho bude dosaženo na základě rozhovorů s personalistou a studiem jím poskytnutých interních materiálů. Informace však nebudou zjišťovány pouze z těchto dvou zdrojů, nýbrž také prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě analýzy zjištěných informací pak bude možné nejen vypracování návrhů a doporučení pro případná zlepšení, ale také souhrnné konfrontování celého systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem, který je stanoven na samotném počátku práce.

2.2 Základní pojmy

Vzhledem k tomu, že tématem práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je více než vhodné úvodem alespoň stručně charakterizovat základní pojmy, se kterými se bude v textu dále pracovat, a to: učení se, rozvoj, vzdělávání a odborné vzdělávání. Všechny uvedené výrazy jsou složkami procesu učení, respektive procesu vzdělávání a rozvoje.

Učení (se) můžeme na základě Hroníkova (2007) výkladu chápat jako určitý proces změny zahrnující jak nové vědění, tak konání. Buckley a Caple (2004, s. 5) pak tvrdí, že se jedná o „proces, díky kterému získávají jednotlivci znalosti, dovednosti a postoje za pomoci zkušenosti, úvahy, studia nebo pokynů.“ Význam tohoto pojmu je široký, neboť učení (se) zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání a navíc se můžeme učit buďto spontánně nebo organizovaně.

Rozvoj je Hroníkem (2007, s. 31) definován jako „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se), přičemž obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.“ Tuto definici je pravděpodobně vhodnější nahradit Armstrongovým (2010, s. 445) výkladem, jenž tvrdí, že rozvoj představuje „růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“

Vzdělávání je jedním ze způsobů učení, kdy vzdělávací aktivity mají svůj konkrétní začátek i konec. Znamená rozvoj hodnot, vědomostí i znalostí, které jsou však požadovány víceméně obecně, a to ve všech oblastech života. Jednoduše řečeno se nejedná o dovednosti nebo znalosti, které by se vztahovaly ke konkrétním pracovním činnostem. Buckley a Caple (2004, s.5) totiž uvádějí, že vzdělávání „umožňuje, aby byla definována, analyzována a vyřešena široká škála problémů.“

Odborné vzdělávání pak lze vymezit jako „plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.“ (Armstrong, 2010, s.445)

2.3 Řízení a strategie lidských zdrojů

Efektivní fungování podniku je možné pouze za podmínky shromáždění, propojení a účinného využívání tří základních zdrojů, a to zdrojů materiálních, finančních a lidských. Tento proces vytváří páteř podnikového řízení a řízení lidských zdrojů (jako součást podnikového řízení) se zaměřuje právě na lidské zdroje. Z důvodu, že tyto lze chápat jako

určitou hybnou sílu celého procesu, tedy jako něco, co uvádí zbylé zdroje do pohybu a co představuje pro organizaci ten nejcennější a mnohdy i nejdražší faktor, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je jádrem celého podnikového řízení právě řízení lidských zdrojů, někdy nazýváno též personální řízení.

Mezi hlavní cíle a úkoly personálního řízení patří mimo mnohé jiné také to, co Koubek (2001) nazývá personálním a sociálním rozvojem zaměstnanců, neboli rozvíjení sociálních vlastností a pracovních schopností zaměstnanců spolu s podporou rozvoje jejich kariéry. Smyslem tohoto konání není nic jiného, než zvýšení vnitřního uspokojení z práce, sladění zájmů podniku i jednotlivce a taktéž vytváření vhodných pracovních podmínek. V zájmu splnění tohoto úkolu je žádoucí, aby podnikové personální řízení vzdělávalo a orientovalo zaměstnance organizace tím způsobem, aby byli připraveni nejen na zvládnutí nových požadavků daného zaměstnání, ale také na případnou změnu svého pracovního zařazení, respektive na změnu zaměstnání vůbec. Díky takovému neustálému zvyšování flexibility zaměstnanců současně narůstá konkurenceschopnost organizace.

Výše uvedené lze shrnout a následně zaštitit takzvanou strategií rozvoje lidských zdrojů. Jejím základním cílem je dle Armstronga (2010) zvýšení schopnosti lidských zdrojů za účelem zajištění odpovídající kvality zaměstnanců v současnosti i v budoucnosti. Je tomu tak proto, že lidský kapitál představuje hlavní zdroj konkurenční výhody podniku. Konkrétní cíle vycházející z cíle základního pak zahrnují jak rozvoj intelektuálního kapitálu, tak zlepšování a propagování individuálního, týmového i celopodnikového učení a vzdělávání, a to na základě vytváření kultury vzdělávání – prostředí, jenž má zaměstnance účelně podněcovat ke vzdělávání a ve kterém jsou jejich znalosti systematicky řízeny.

Podstatnou součástí a zároveň nástrojem strategie rozvoje lidských zdrojů je jedna ze základních personálních činností, a to podnikové (firemní) vzdělávání, které jednoznačně představuje investici do lidských zdrojů a jež tvoří obsahovou náplň zbývajících teoretických částí. Pro účely této práce budou výrazy „zaměstnanec“ a „pracovník“ považovány za synonyma. Totéž se týká pojmů „organizace“, „společnost“, „podnik“ a „firma“.

2.4 Firemní vzdělávání, jeho oblasti a cíle

Firemní nebo také podnikové vzdělávání je považováno za hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců. Nejenže při něm dochází ke zdokonalování, prohlubování, rozšiřování či změně struktury a náplně pracovní kvalifikace, ale také přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců i organizace zároveň.

Na úvod je třeba odlišit „formování pracovních schopností člověka“ od „formování pracovních schopností pracovníka“. O tomto rozdílu se zmiňuje Koubek (2001, s.239), dle něhož se v prvním případě jedná o „formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace.“ Pro tuto aktivitu je tedy typické, že je podporována, organizována či umožňována podnikem v rámci jeho personální a sociální činnosti, zjednodušeně řečeno se jedná o takovou činnost, v níž se angažuje zaměstnavatelská organizace. Z uvedených definic navíc můžeme odvodit, že formování pracovních schopností zaměstnance je součástí širší koncepce – formování pracovních schopností člověka. V rámci tohoto obecnějšího pojetí pak Koubek (2001) rozlišuje tři oblasti:

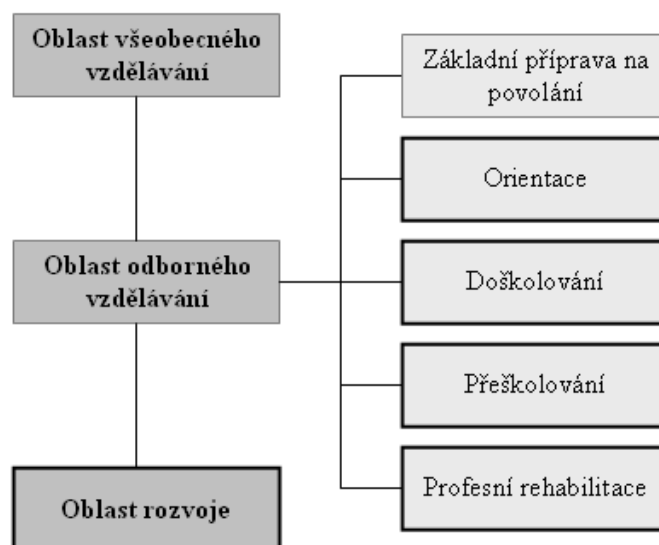
1. *Oblast všeobecného vzdělávání*, v rámci níž se formují základní všeobecné znalosti a dovednosti umožňují člověku žít ve společnosti. Teprve na jejich základě je možné získávat a rozvíjet zvláštní pracovní schopnosti a jiné vlastnosti. Dochází tedy k sociálnímu rozvoji jedince, k rozvoji jeho osobnosti. Tato oblast spadá pod kontrolu státu, nikoli firmy, a proto nebude předmětem dalšího zájmu této práce.

2. *Oblast odborného vzdělávání* zahrnuje přípravu na povolání, formování specifických znalostí a dovedností orientujících se na konkrétní zaměstnání. Součástí této oblasti je také jejich aktualizace, popřípadě přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Koubek (2001) do této oblasti, která se tedy orientuje výhradně na zaměstnání, řadí jednak základní přípravu na něj, jednak doškolování (prohlubování kvalifikace) a také přeškolování (rekvalifikace). Bartoňková (2010) zde zahrnuje také profesní rehabilitaci. Oproti první oblasti zde dochází k angažovanosti organizace v plné míře.

3. *Oblast rozvoje* představuje oblast dalšího vzdělávání a rozšiřování již získané kvalifikace za účelem získání širší palety dovedností a znalostí, než jaké jsou považovány za nezbytné pro výkon stávajícího zaměstnání. Významné místo zde kromě oblasti formování čistě pracovních schopností zastává formování osobnosti zaměstnance. Tuto oblast Koubek (2001, s.242) shrnuje tím, že „rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.“

Systém formování pracovních schopností člověka je přehledně znázorněn na obr. 2.1.

Obr. 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek (2001, s. 240); pozn.: v tučných rámečcích jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci

Při této příležitosti je vhodné zmínit, že podle Tureckiové (2004) existují zhruba tři „vývojové stupně“, respektive přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

1. *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí* reagující na aktuální potřeby jednotlivců či podniku. Tyto pak vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací, ačkoli Tureckiová (2004) uvádí, že nemohou dosáhnout skutečně vzdělávacího nebo rozvojového efektu.

2. *Koncepce učící se organizace* představující komplexní model rozvoje lidí, kdy pracovníci se učí průběžně, a to na základě každodenních zkušeností. Takováto učící se organizace vytváří klima, které podporuje a povzbuzuje učení všech svých členů a soustavně se díky tomu transformuje.

3. *Systematický přístup* propojující podnikovou a personální strategii se systémem firemního vzdělávání. Systematickým procesem je v tomto případě právě podnikové vzdělávání, neboť díky němu, resp. díky změnám ve struktuře znalostí a dovedností, dochází ke změnám v pracovním chování. Zbývajících text práce bude orientován právě na tento přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

V rámci firemního vzdělávání je také možné diferencovat jeho jednotlivé oblasti na základě věcného obsahu, naplně. Ucelený přehled těchto oblastí přináší Hroník (2007):

Funkční vzdělávání je forma vzdělávání bezprostředně navazující na popis práce, jejímž smyslem je zabezpečit, aby zaměstnanec byl schopen řádně, úspěšně a běžným

způsobem vykonávat svou práci. Týká se takových povolání, která mají charakter odborné přípravy, např. projektant, vedoucí pracovník, obchodník. Řadit zde můžeme přednášky či rotace práce.

Doplňkové funkční vzdělávání, jinými slovy rozšiřující vzdělávání, které může být pro jednoho pracovníka doplňkovým, pro jiného klasickým funkčním vzděláváním. Může mít podobu rotace, práce na projektech nebo kurzů projektového řízení.

Manažerské vzdělávání nabývá různých podob, může se například jednat o nácvik týmového zvládání a řešení problémů nebo další rozvoj manažerských způsobilostí. Často se k tomuto účelu využívá mentoring, individuální coaching nebo leadership.

Jazykové vzdělávání se nejčastěji uskutečňuje ve podobě firmou zprostředkovaného kurzu cizího jazyka, případně se může jednat o stáž v zahraniční pobočce.

IT školení si klade za cíl zajistit tzv. „počítačovou gramotnost“ zaměstnanců, což může spočívat ve vytváření prezentací v programu PowerPoint, nebo v seznamování zaměstnanců se speciálními počítačovými programy využívanými v organizaci.

Účelové vzdělávání, kam spadá např. stínování a outdoor training.

Školení ze zákona je vzdělávání, které vyplývá ze zákona, a je proto nevýběrového charakteru, tzn. je povinné pro všechny zaměstnance. Příkladem může být školení bezpečnosti práce.

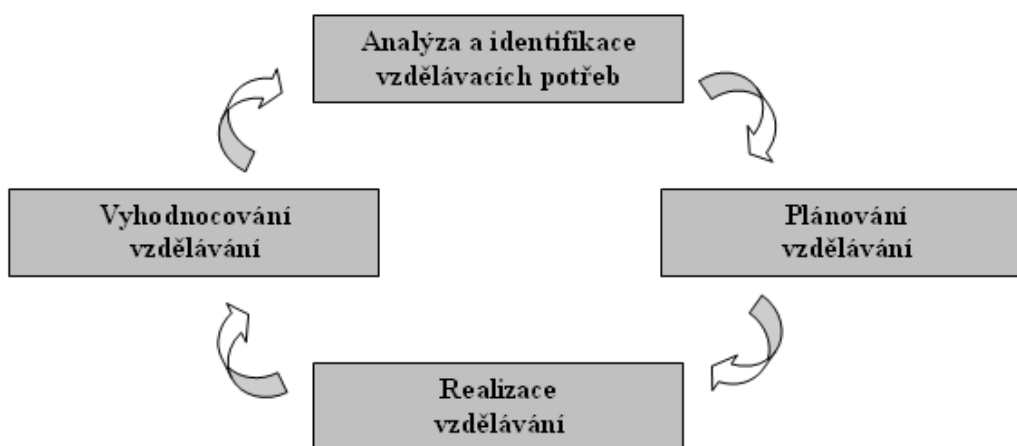
Je to rovněž Hroník (2007), kdo tvrdí, že vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce, respektive cíle, a to rozvoj způsobilosti všeho druhu na straně jedné a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti na straně druhé. Dle Palána (2002) však není cílem podnikového vzdělávání pouhé předávání nových poznatků, ale zároveň také vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci jakožto nejúčinnějšího motivačního nástroje. Tureckiová (2004, s.92) otázku cílů podnikového vzdělávání více specifikuje, neboť se domnívá, že „základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, kteří jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.“

Výše uvedený text lze shrnout v tom smyslu, že podstatou podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout stanovených cílů na základě zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje - zaměstnanců.

2.5 Systematické vzdělávání

„Základní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.“ (Bartoňková, 2010, s.109) Tyto etapy jsou předmětem zájmu následujícího textu.

Obr. 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2004, s.68)

2.5.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání

Prvním krokem cyklu vzdělávání je analýza a identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje. Ačkoli by se mohlo zdát, že se nebude jednat o zvlášť problematickou záležitost, opak je pravdou. Sledovanými faktory zde totiž jsou vzdělání a kvalifikace, dvě nesnadno kvantifikovatelné „vlastnosti“ člověka. Tato fáze je tedy naopak nejkritičtější a nejdůležitější částí, neboť chyba učiněná na samotném počátku celého procesu se negativně projeví ve všech navazujících fázích cyklu.

Koubek (2001) podotýká, že zmíněné proměnné lze i v běžném životě měřit velmi obtížně, a to navíc prostřednictvím jednoduchých až primitivních způsobů (např. stupeň dosaženého vzdělání, vyučenost), o podnikové praxi nemluvě. Zde totiž může být problematickým již samotné stanovení kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst, natož pak jejich pozdější měření a sladování se schopnostmi a pracovními výsledky zaměstnance. Navíc nelze žádným měřítkem postihnout individualitu jedince, jeho zvláštní vlastnosti nebo schopnosti, které do značné míry ovlivňují zaměstnancův pracovní výkon, popřípadě řešení zadaných úkolů.

Co konkrétně v tomto kontextu znamená „potřeba“ je patrné z následujících definicí. Zatímco Koubek (2001, s. 246) vymezuje potřebu v oblasti vzdělávání jako „jakoukoli disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozumění problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn“, Armstrong (2010, s. 503) přichází s podstatně stručnější a jednodušší modifikací, neboť potřebu chápe jako „rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.“ Palán (2002, s. 234) pak vzdělávací potřeby charakterizuje jako „interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.“ Ve všech případech se tedy jedná o jakýsi rozdíl mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“, přičemž smyslem vzdělávání je vyplnit právě tuto vzniklou mezeru.

Abychom ale mohli potřebu identifikovat, je nutné vycházet z určitých podkladů. Nezbytné údaje získáme analyzováním tří oblastí se zaměřením právě na potřeby, a to konkrétně na *podnikové potřeby* u organizace jako celku, *skupinové potřeby* u útvarů, týmů a funkcí a *individuální potřeby* u jednotlivých zaměstnanců. Armstrong (2010) navíc zdůrazňuje vzájemnou propojenost jednotlivých oblastí v tom smyslu, že na základě analýzy podnikových potřeb lze rozpoznat potřeby např. u různých týmů, funkcí nebo oddělení, zatímco analýza skupinových potřeb může odhalit potřebu vzdělávání u jednotlivců a naopak.

Při analýze výše uvedených oblastí se zcela logicky vychází z *celopodnikových údajů* (podnikové plány, finanční zdroje, údaje o výrobním programu, struktura a pohyb pracovníků, marketingové plány aj.), dále z *údajů o pracovním místě* (informace o stylu vedení, popisy pracovních pozic a jejich specifikace, konzultace s vyššími manažery apod.) a konečně z *údajů o pracovníkovi* (záznamy o vzdělání a kvalifikaci, hodnocení pracovníka, absolvování vzdělávacích programů atd.).

Nejedná se tedy o nic jiného, než o „shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď například na tyto otázky: *Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná? Je zaměstnanec skutečně odměňován z ovládnutí těchto dovedností? Podporuje ve skutečnosti management požadované chování? Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?*“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 69).

Pro účely identifikace jako takové Bartoňková (2010) vymezuje dvě obecné možnosti, kterých lze využít, a to *kvantitativní sociologický výzkum a aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci* s tím, že ideálem je kombinace obou přístupů.

V případě kvantitativního sociologického výzkumu se jedná o terénní šetření v podobě dotazníku, rozhovoru, pozorování apod., díky čemuž získáváme informace přímo od pracovníků, eventuálně od jejich nadřízených, podřízených, kolegů atd. Realizace sociologického výzkumu umožňuje zjistit aktuální vzdělávací potřeby na konkrétního pracovníka. Aktuálnost a rychlost získaných údajů je v tomto případě „vykoupena“ značnou náročností na metodickou přípravu a realizaci. Použitelnost se navíc omezuje pouze na přípravy vzdělávacích aktivit.

Druhý zmíněný přístup představuje především práci s dokumenty a literaturou, kdy výsledkem je vytvoření tzv. kostry kompetencí na základě zjištěných obecných požadavků na pracovní místo. Vzniklý kompetenční model, specifický soubor kompetencí, eliminuje nedostatky předchozího přístupu a nachází široké uplatnění v celé řadě personálních činností.

Hroník (2007) se rovněž zbývá metodami identifikace potřeb, které se však již konkrétně orientují na zjištění mezery a potřeb jedince a identifikaci mezery a potřeb organizace. V souvislosti s jednotlivcem hovoříme o *metodách identifikace individuálních potřeb*, které zahrnují autofeedback v případě, že se zaměstnanec hodnotí sám, a dále Development centre, rozvojový plán nebo 360° zpětnou vazbu v rámci identifikace potřeb ze strany nadřízeného. *Metody identifikace mezery a potřeb organizace* pak, jak již název napovídá, slouží k identifikaci mezery a potřeb v podniku. Základní metodou je tzv. benchmarking, jehož autory jsou především nadřízení a který je založen na intrafiremním srovnání, zjednodušeně na srovnání jednotlivých částí firmy. Na základě zjištěných rozdílů ve všech oblastech její činnosti je poté možné určit mezeru. Pro účely definování potřeb organizace můžeme použít také metodu Development centre či 360° zpětnou vazbu jako tomu bylo v případě individuálních potřeb.

Poté, co jsou na základě provedené analýzy a identifikace určeny klíčové problémy s ohledem na stanoviska expertů, nejčastěji vrcholového vedení firmy nebo podnikových personalistů, je možné učinit rozhodnutí, které vzdělávací a rozvojové potřeby se stanou prioritními a budou díky tomu přednostně naplňovány. Rozvojové potřeby jsou zde uvedeny proto, že „pozornost by měla být věnována nejen deficitům ve znalostech, dovednostech nebo pracovním jednání, postojích a aktivitách členů organizace, ale také možnostem rozvoje potenciálu pracovníků.“ (Tureckiová, 2009, s. 83) Zjednodušeně řečeno tedy dojde k vymezení toho, kdo a proč vzdělání potřebuje a také k vytvoření návrhu vzdělávacího programu.

2.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Předpokládáme-li, že výsledkem první fáze je jasně definovaná potřeba, jinými slovy problém, který je možno vyřešit vzděláváním, a máme vypracován návrh vzdělávací aktivity, můžeme přistoupit k další části cyklu, a to k plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Vzhledem ke skutečnosti, že plánování představuje určitý proces, můžeme i v tomto případě vymezit jeho jednotlivé etapy. Vodák a Kucharčíková (2007) konkrétně hovoří o třech fázích tvorby plánu vzdělávání:

1. *Přípravná fáze:* v rámci této fáze dochází jak ke specifikaci potřeb, tak také k analýze účastníků a stanovení cílů.

2. *Realizační fáze:* jedná se o vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávací aktivity spolu s vlastní realizací v podobě úkolů. Zároveň jsou stanovena konkrétní témata a způsob, resp. metody a techniky, jimiž bude vzdělávání probíhat.

3. *Fáze zdokonalování:* charakteristickým rysem je průběžné hodnocení každé etapy vzdělávacího programu spojené s porovnáváním se stanovenými cíli. Účelem přitom je najít možnosti, jak celou aktivitu vylepšit. Zdokonalování ale také zahrnuje prověřování informovanosti účastníků, vhodnost vybraných lektorů nebo organizační zajištění.

Nyní bude pozornost věnována stěžejním momentům celé fáze plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, přičemž prvním zásadním bodem je srozumitelná formulace cílů vzdělávací akce. Právě jejich dosažením totiž v ideálním případě dojde buďto k úplnému odstranění vzniklé mezery nebo k rozvoji žádoucím směrem. Bartoňková (2010, s. 136) správně stanovený cíl charakterizuje několika základními vlastnostmi: „vyplývá z něj obsah; je měřitelná změna znalostí, dovedností, postojů; usnadní nám evaluaci; má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro vzdělávací akci, změny cíle ovlivňují změny vztahů jednotlivých prvků vzdělávací akce (obsah, posloupnost, časová dotace), ale ovlivňují i prostředky realizace tohoto cíle (formy, metody, techniky vzdělávání).“

Bartoňková (2010, s. 143) také současně podotýká, že je žádoucí, aby cíle splňovaly jisté parametry, které jsou ve většině případů obsaženy v pravidle SMART, jenž v rámci formulace cílů můžeme charakterizovat následovně:

- *S jako specifická:* vztah k určité konkrétní činnosti,
- *M jako měřitelnost:* stanovení požadované kvality i kvantity,
- *A jako akceptovatelnost:* soulad se zjištěnými potřebami,
- *R jako reálnost:* musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle,
- *T jako termínovanost:* splnění cílů v potřebném (daném) čase.“

Dalším důležitým hlediskem, které je podle Hroníka (2007), jenž mimo jiné plánování vzdělávací aktivity nazývá designováním, nutno zohlednit, je existence pěti elementů, oblastí, kterých se zmíněný design dotýká. Jmenovitě se jedná o tyto prvky: *Kontext* (společnost, kultura, firma a její strategie); *Student* (kvalifikace, které kurzy již absolvovali, na čem lze stavět, co jim schází); *Lektor a interakce* (přímý kontakt s lektorem či kurz bez fyzické přítomnosti lektora); *Téma, obsah a jeho struktura*; *Prostředí* (e-learning, outdoor, různé kombinace prostředí).

S ohledem na lektora a studenta lze říci, že vymezení cílů má určitý dvojitý význam. Jednak totiž umožňuje vzdělavateli ujasnit si, co by mělo být v rámci vzdělávací akce probíráno a procvičováno a také přibližně odhadnout potřebný čas, jednak stanovení cíle přináší výhodu samotným účastníkům vzdělávací aktivity, neboť vědí, co mohou očekávat.

Podstatným krokem na cestě k vytvoření podnikového plánu vzdělávání je rovněž výběr adekvátní metody, kterých je dnes k dispozici velmi široké spektrum. Patrně nejběžnějším je jejich rozdělení na tzv. metody „on the job“, které jsou aplikovány při výkonu práce, a metody „off the job“, používané pro vzdělávání mimo pracoviště. Za účelem zachování větší přehlednosti textu bude metodám vzdělávání věnována samostatná část *Metody vzdělávání a jejich klasifikace*.

Máme-li tedy jasnou představu o tom, jakého cíle chceme dosáhnout, koho se vzdělávací akce týká a jakých metod hodláme při její realizaci použít, lze přistoupit k plánování konkrétní vzdělávací aktivity. Koubek (2001) uvádí, že dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Tzn. co bude obsahem výuky, konkrétní témata, jedná-li se o zprostředkování teoretických nebo praktických znalostí, případně jejich kombinaci.

Komu? Tzn. cílová skupina účastníků, které je vzdělávací akce určena. Může se ale jednat nejen o skupiny, např. podle typu zaměstnání nebo povolání, ale také o jednotlivce. Kritéria výběru účastníků musí být jasně stanovená.

Jakým způsobem? Tzn. jaké metody budou pro účely vzdělávání použity, tedy např. zda bude kurz probíhat na pracovišti při výkonu práce či mimo pracoviště. Při výběru metody je nutno zohlednit skutečnost, jedná-li se o vzdělávání zaměřené spíše na teoretickou nebo praktickou stránku věci. Dále je vhodné promyslet didaktické pomůcky a učební texty.

Kým? Tzn. kdo konkrétně bude zastávat pozici vzdělavatele. Může se jednat o externí i interní lektory, organizace může vzdělávání zabezpečit rovněž sama nebo prostřednictvím specializované vzdělávací instituce. Je nezbytné promyslet organizační zabezpečení.

Kdy? Tzn. vymezení časového rámce, v němž bude vzdělávání probíhat. Při této příležitosti je namístě sestavit přibližný časový harmonogram zohledňující jak stanovený termín dosažení cíle, tak také pracovní doby účastníků. Odlišná bude časová náročnost v případě, jedná-li se o jednorázovou akci, na rozdíl od vzdělávání probíhajícího dlouhodobě nebo opakovaně.

Kde? Tzn. místo konání. Může se jednat o konkrétní organizační jednotku podniku, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace. Časté je využití konkrétní veřejné či soukromé vzdělávací instituce.

Za jakou cenu, s jakými náklady? Tzn. rozpočtová stránka plánu. Potřeba zpracování jistě „předkalkulace“ zahrnující materiální, technické a finanční zabezpečení.

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? Tzn. jakým způsobem dojde k hodnocení průběhu a výsledků vzdělávací aktivity.

Metody vzdělávání a jejich klasifikace

Díky existenci celé řady kritérií, dle kterých je možno metody vzdělávání rozdělit, doposud nebylo rozhodnuto o jednotné a obecně preferované kategorizaci. Bartoňková (2010, s. 152) však na základě dostupné literatury přináší ucelený přehled některých nejčastěji uváděných klasifikací, které „v sobě nesou portfolio metod využitelných také v oblasti firemního vzdělávání: obecná klasifikace; klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých; klasifikace dle přístupu (lektor/účastník); klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky; klasifikace dle míry participace účastníka; klasifikace dle typu výuky; klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení; klasifikace dle intenzity inovace obsahu vyučování; klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání; klasifikace metod firemního vzdělávání dle činnosti; klasifikace metod firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu.“

Vzhledem k poměrně obsáhlému výčtu klasifikací metod vzdělávání se na dalších řádcích zaměřím pouze na jednu konkrétní klasifikaci, která je v odborné literatuře velmi často zmiňována, a to na klasifikaci dle místa vzdělávání.

Klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání

Koubek (2001) představuje rozdělení vzdělávacích metod do pouhých dvou skupin v závislosti na místě, na kterém dochází k procesu vzdělávání. První skupinu tvoří metody „on the job“, neboli metody používané ke vzdělávání na pracovišti a při výkonu práce. Obecně se má za to, že se jedná o metody vhodnější pro vzdělávání dělnicky

zaměřených profesí. Druhá skupina se pak logicky sestává metod „off the job“, čili z metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, a to ať už v organizaci či mimo ni. Metody spadající do této kategorie se obvykle považují za vhodné pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků.

Jak bylo podotknuto u obou kategorií, jedná se pouze o obecný předpoklad jejich užití, neboť v praxi může často docházet k situacím, kdy je při vzdělávání např. manažerů použito metody z řady „on the job“, zatímco při vzdělávání dělníků se z hlediska efektivnosti jeví jako výhodnější některá z metod „off the job“. Vše se totiž odvíjí jak od požadavků dané organizace a jejího úseku, tak od individuálních potřeb vzdělávaného zaměstnance.

Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – „on the job“

Instruktaž při výkonu práce je pokládána za nejčastěji používanou metodu, neboť se jedná o nejjednodušší cestu, jak zacvičit nového, popř. ne příliš zkušeného pracovníka. Její princip tkví v demonstrování pracovního postupu nadřízeným pracovníkem, zatímco vzdělávaný si na základě pozorování a napodobování postupně tento pracovní postup osvojuje. Zároveň však při tom plní své vlastní pracovní úkoly. Využití této metody je ale omezeno pouze na jednodušší, resp. dílčí pracovní postupy a nezřídka probíhá v hlučném pracovním prostředí a pod tíhou pracovních úkolů.

Coaching (psáno též koučink) je ve své podstatě dlouhodobější instruktáží, kdy vzdělávaný pracovník je systematicky iniciován a směřován k žádoucímu výkonu. Coach neboli vzdělavatel je zaměstnanci přidělen s tím, aby vzdělávaného podněcoval k vyřešení zadaného úkolu vlastními silami, zjednodušeně řečeno „aby na řešení přišel sám pomocí neustálého zkoušení“. Navíc je pracovník na základě pravidelně prováděné kontroly soustavně informován o hodnocení své práce, přičemž je brán zřetel na jeho individualitu.

Mentoring je jakousi obdobou coachingu s tím rozdílem, že obsahuje prvek vlastní iniciativy vzdělávaného (mentee), neboť tento si sám vybere rádce, mentora, který jej nejen vede a poskytuje rady, ale zároveň jej také stimuluje a usměrňuje. Mentorem bývá tradičně starší spolupracovník, jehož zkušenosti a odbornost jej opravňují radit a napomáhat méně zkušeným kolegům. Existuje zde ovšem riziko nevhodně zvoleného mentora.

Counselling bývá často nepřesně překládán jako „poradenství“, ačkoli se jedná o vzájemné konzultování a ovlivňování v tom smyslu, že vzdělávající a vzdělavatel jsou postaveni na stejnou úroveň. Díky tomu dochází k překonání jednosměrnosti vztahu nadřízený – podřízený. Aktivní zapojení podřízeného zaměstnance v podobě jeho vlastní iniciativy, vyjadřování se k řešeným problémům a předkládání vlastních návrhů nejenže

poskytuje nadřízenému nové podněty ke zefektivnění vedení pracovníků, ale také s sebou přináší určitou zpětnou vazbu a kontrolu jeho vlastních schopností v oblasti personální práce.

Asistování neboli také „stínování“ z anglického a rovněž používaného „shadowing“ se řadí mezi často používané metody utváření pracovních schopností zaměstnance. Principem je přidělení vzdělávaného jakožto pomocníka ke zkušenému pracovníkovi, jemuž poté pomáhá při plnění pracovních úkolů a učí se pracovním postupům až do doby, kdy jeho nově nabyté znalosti a dovednosti dosáhnou takové úrovně, že je schopen práci vykonávat zcela samostatně a nezávisle na vzdělavateli.

Pověření úkolem nabízí vzdělávanému určitou míru volnosti, neboť záleží pouze na něm, jakým způsobem splní úkol, kterým byl pověřen svým vzdělavatelem. Samozřejmostí by mělo být vytvoření všech nezbytných podmínek a udělení patřičných pravomocí, jež zaměstnanci usnadní splnění daného úkolu. Tato metoda vede vzdělávaného k samostatnosti a předpokládá se, že se zaměstnanec při řešení úkolů vydá také cestou vlastní invence.

Rotace práce je českým ekvivalentem anglického „cross training“. Jedná se o takovou metodu, při níž je školený pracovník pověřován plněním úkolů na stanovenou dobu, a to postupně na různých pracovištích té které organizace. Vzdělávanému je díky tomu umožněno seznámit se nejen s dalšími zaměstnanci a s chodem podniku, ale také vnímat svou budoucí práci v širším kontextu.

Pracovní porady na rozdíl od všech výše uvedených metod nevyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, neboť neprobíhají pro každého jednoho zaměstnance zvlášť. Smyslem porad je obeznámit účastníky s problémy a nastalými skutečnostmi týkajícími se nejen příslušného úseku, ale i celé organizace. Díky tomu dochází ke zvyšování informovanosti zaměstnanců a upevňování loajality vůči příslušné organizaci na základě výměny zkušeností, názorů a postojů k řešeným problémům.

Metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“

Jestliže se výše uvedené metody v rámci vzdělávání na pracovišti týkaly jednotlivce, pak se následující taktiky používají za účelem hromadného vzdělávání zaměstnanců. Uskutečňují se buďto ve speciálních zařízeních (trenažéry, výukové dílny, počítačové učebny) nebo v klasických vzdělávacích institucích.

Přednáška je obvykle podporována vizuálními pomůckami za účelem snadnějšího porozumění probírané problematice. Instruktorek má úplnou kontrolu nad obsahem přednášky, nicméně chybí výraznější interakce mezi lektorem a vzdělávanými. Použití této metody

je omezeno výhradně na zprostředkování teoretických znalostí či faktických informací, neboť ji nelze použít pro výuku zručnosti.

Přednáška s diskusí, resp. seminář díky svému konverzačnímu charakteru do jisté míry překonává bariéry klasické přednášky, ačkoli se stále jedná o zprostředkování spíše vědomostí než praktických dovedností. Od účastníků se očekává aktivita v podobě tvorby vlastních námětů, řešení a připomínek.

Demonstrování, ať už praktické či v podobě názorného vyučování, poskytuje znalosti a dovednosti zejména za pomoci využití audiovizuální techniky, trenažérů, počítačů nebo simulací úkolu v reálném čase. Metoda se orientuje na dovednosti a na využívání znalostí v praxi. Kamenem úrazu ale mohou být rozdílné podmínky ve vzdělávacím zařízení oproti skutečnému pracovišti.

Případová studie se dnes řadí mezi poměrně hojně využívané a oblíbené metody vzdělávání, neboť napomáhají rozvoji analytického myšlení, kreativity a schopností nalézat možná řešení problémů. Základem metody je skutečný či smyšlený problém, který je předložen vzdělávaným, zejména manažerům a tvůrčím pracovníkům. Jejich úkolem je pokusit se vyhodnotit situaci a následně nabídnout vhodná řešení.

Workshop je interaktivní vzdělávací aktivita, kterou lze chápat jako odnož případových studií. Předpokládá se, že účastníci ovládají teoretické základy, tudíž jsou schopni prostřednictvím vlastních zkušeností a schopností dojít k výsledku, jenž je možno použít v další praxi či práci. Zatímco u případových studií se pracuje buďto individuálně nebo ve skupinách, zde se praktické problémy řeší výhradně v týmech a z komplexnějšího hlediska.

Brainstorming je rovněž skupinovou technikou založenou na produkování co největšího počtu možných řešení zadaného problému. Návrhy by měl předložit každý člen týmu, ať už ústně či písemně. Poté se přistupuje k diskusi s cílem vybrat optimální návrh popř. optimální kombinaci návrhů. I přes to, že by zveřejněné nápady neměly být podrobovány žádnému komentáři nebo hodnocení, existuje riziko, že se účastníci budou zdráhat vyslovit své myšlenky.

Simulace umožňuje vytvářet situace a děje téměř totožné s reálnými situacemi a ději. Jejich důsledky ale nemají přímý vliv na skutečný svět, neboť simulace se odehrávají na bázi předem definovaných modelů reálných podmínek, které jsou uzpůsobeny potřebám vzdělávacích aktivit. Ačkoli je metoda velmi účinná pro formování schopnosti rozhodovat se a řešit nastalé skutečnosti v reálném čase, je velmi náročná co do přípravy.

Hraní rolí (manažerské hry) je založeno na existenci scénáře pro konkrétní situaci, přičemž vyžaduje od účastníků značnou míru vlastní aktivity, samostatnosti a hravosti. Vzdělávání jsou postaveni do konkrétních rolí, dle kterých mají jednat s ostatními účastníky hrajícími jiné role, což jim umožňuje jak ovládat své vlastní emoce, tak také získat jistou obratnost v komplikovaných mezilidských vztazích.

Assessment centre, resp. Development centre, je moderní a vysoce ceněná metoda zpravidla používaná ke vzdělávání manažerů. Úkolem vzdělávaného je plnit úkoly a řešit problémy, jež dohromady tvoří rutinní náplň práce manažera. Zajímavostí je, že úkoly jsou často generovaný počítačem, což umožňuje obměňovat jejich pořadí a četnost za účelem dosažení různé úrovně stresu.

Outdoor training (adventure education) lze považovat za určitý protipól převažujících metod ve vzdělání, neboť se odlišuje prostředím, ve kterém se odehrává, tj. vše, co se jakkoli vymyká učebnám či pracovnímu prostředí. Dochází k většímu projevu emocí účastníků. Můžeme zde zařadit hry nebo akce spojené se sportovními výkony, jejichž prostřednictvím se účastníci učí takovým dovednostem, které mohou později v přeneseném významu aplikovat na běžnou manažerskou práci.

Zvláštní metodou vzdělávání, která je, dalo by se říci na hraně mezi metodami „on the job“ a „off the job“, je tzv. *E-learning*. Jedná se o vzdělávání pomocí počítačů, které je dnes poměrně rozšířeným způsobem vzdělávání pracovníků. Tato interaktivní metoda, která může probíhat jak na vlastním pracovišti, tak také např. v prostorách externích školitelů či v prostředí domova, je založená na používání grafů, schémat, prezentací a obrázků nebo programů vytvořených pro účely konkrétní firmy. Výhodou je, že ve většině případů poskytuje okamžitou zpětnou vazbu vzdělavateli.

2.5.3 Realizace firemního vzdělávání

Je-li výstupem předcházející fáze úspěšné vytvoření plánu vzdělávání, následuje uskutečnění tohoto projektu. Fáze realizace, o které tedy bude nyní řeč, je dle Hroníka (2007) vyvrcholením celého cyklu vzdělávání, tedy tím, k čemu se v prvních etapách postupně směřovalo. Zdůrazňuje však, že se v žádném případě nejedná o setrvačnost, kterou se pohybujeme z předchozích fází, neboť na jedné straně je možné v této části zhatit veškeré dříve vynaložené úsilí, na straně druhé lze obohatit vše, co mělo dříve pouze podobu plánu. Realizaci můžeme rozdělit do tří etap:

1. Příprava: Projekt jako takový, tedy jeho předběžný scénář, je již vyhotoven, ovšem je nutno připravit vše potřebné od lektora přes materiály až po samotné účastníky kurzu.

Hovoříme-li o lektorovi, ať už interním nebo externím, máme na mysli jeho profesní přípravu danou studiem, resp. praxí a samozřejmě přípravu na konkrétní vzdělávací akci. Lektor by také měl zajistit odpovídající učební materiály a pomůcky. Co se přípravy účastníků týče, měly by jim být s dostatečným předstihem poskytnuty základní informace jako datum, hodina zahájení a místo konání, cíl a téma výcviku apod. Dále je nezbytně nutné celou akci organizačně zabezpečit, tzn. zajistit nejen prostory, ale také občerstvení, popřípadě ubytování a stravování. Tyto činnosti mohou spadat buďto do kompetencí personálního oddělení nebo externí vzdělávací agentury.

2. *Vlastní realizace*: Druhá fáze astává poté, co jsou zajištěny potřebné podmínky pro akci a konkrétně začíná příjezdem lektora na místo konání. Je vhodné, aby byli účastníci během zahájení opětovně seznámeni s programem kurzu a jeho cíli. V rámci vlastní realizace se monitoruje její dění a průběh, řeší se případné otázky, nejasnosti nebo komplikace.

3. *Transfer*: Součástí této fáze jsou zejména první dny po skončení kurzu, kdy se mohou zpracovávat kupříkladu tzv. „databanky know-how“ (sepsané poznatky z kurzu), fotodokumentace a videozáznamy z kurzu za účelem jak současného, tak i budoucího využití v profesi.

„Bezprostředně po kurzu je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a nabyté dovednosti ověřila a vyzkoušela v praxi. Pakliže to však neudělají v nejbližším týdnu, 80% absolventů se o to již nepokusí.“ (Hroník, 2007, s. 174) Je tedy v rukou účastníka, aby osobně transfer podpořil, a to např. formou workshopů, realizováním domácího úkolu, referováním kolegům apod. a zároveň tak potvrdil, že vynaložené úsilí nebylo zbytečné a poznatky získané v kurzu, popř. na školení je schopen aplikovat do praxe.

Na závěr je třeba zdůraznit, že v rámci realizace je nutné neustále sledovat, zda vše probíhá podle plánu, zejména pak podle rozpočtu.

2.5.4 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit

Podstatou vzdělávání zaměstnanců je v první řadě zvýšení pracovního výkonu. Z tohoto důvodu je velmi důležité vědět, zda byla realizovaná aktivita efektivní, tedy do jaké míry a jestli vůbec naplnila svůj cíl. Získání zpětné vazby o vzdělávací aktivitě lze proto považovat za jednu z nejdůležitějších částí celého cyklu vzdělávání v organizaci.

Na druhou stranu u něčeho tak obtížně kvantifikovatelného, čímž vzdělávání a kvalifikace bezpochyby jsou, ovšem může vyvstat problém v podobě stanovení adekvátních kritérií hodnocení a volbě vhodného způsobu vyhodnocování. Jak poznamenal Hroník (2007, s. 177): „Pakliže chceme měřit efekt vzdělávací aktivity, musíme balancovat

mezi něčím mnohdy tak iracionálním, jako je hodnocení spokojenosti a něčím, co je faktickým, ale zároveň v málo výlučném vztahu k vzdělávací aktivitě (např. obrat).“

Jak již bylo zmíněno, správné a co možná nejvíce objektivní posouzení dopadů vzdělávání do značné míry závisí mimo jiné na zvolených kritériích. Vodák a Kucharčíková (2007) je rozděluje do dvou základních skupin:

1. *Vnitřní kritéria*, pro něž je specifické to, že se týkají obsahu dané vzdělávací aktivity. Spadá zde například reakce účastníků v podobě vlastního hodnocení průběhu školení. Negativum těchto kritérií tkví v nemožnosti postihnout jak změny v pracovním chování, tak kvalitu dovedností. Z tohoto důvodu tedy nemusí být nejvhodnější.

2. *Vnější kritéria*, která naopak souvisí s konečným cílem celého vzdělávacího procesu. Může se jednat např. o změnu v objemu prodeje, hodnotu výkonu atp. I tato kritéria však mají jisté nevýhody. Jednak je obtížné jejich měření v kvantifikovatelných jednotkách (na rozdíl od nákladů), jednak lze jen stěží určit, že pozitivních změn ve výkonu bylo dosaženo právě vzděláváním.

Na základě zvolených kritérií je možné zvolit metodu, resp. přístup k vyhodnocování s tím, že v některých případech může být takovýchto přístupů vybráno hned několik. Stejně tak, jako se dělí metody vzdělávání, nabízí se i v této oblasti určitá kategorizace. Přístupy k hodnocení vzdělávání Bartoňková (2010) člení buďto z hlediska času, fází a cílů, zadavatele, úrovní, autorství anebo trvání.

Z hlediska času hovoříme o hodnocení před začátkem, v průběhu, na konci nebo po skončení vzdělávací akce. Zaměříme-li se na *fáze a cíle*, nabízí se hodnocení formativní, neboli průběžné, a hodnocení sumativní, tedy finální, souhrnné hodnocení. Je-li výchozím znakem vzdělávací aktivity její *zadavatel*, pak se jedná o vzdělávání externí nebo interní. Do metod měření vzdělávání založených na *úrovních* spadá Kirkpatrickův přístup. Podle *autorství* dělíme metody hodnocení na subjektivní a objektivní a na základě *doby trvání* se nabízí členění na hodnocení krátkodobé a dlouhodobé.

Pravděpodobně nejrozšířenější metodou hodnocení a měření je již okrajově zmíněný Kirkpatrickův přístup, přesněji *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model vyhodnocování*, jehož autorem je mezinárodně uznávaný odborník a zakladatel měření ve vzdělávání – Donald Kirkpatrick. Model se zakládá na čtyřech úrovních vyhodnocování vzdělávání:

Úroveň 1. Reakce: na této úrovni se zkoumá, jak zaměstnanci na vzdělávání reagují, jak jsou spokojeni. Hledáme tedy odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“ Často se pro tyto účely využívají dotazníky spokojenosti. Armstrong (2010) uvádí následující kroky pro hodnocení reakcí: určit, co chceme zjistit; vytvořit formulář, který bude kvantifikovat

reakce; podněcovat účastníky k napsání svých připomínek a návrhů; zajistit, abychom získali odpovědi od všech účastníků; zajistit, aby získané odpovědi byly upřímné a poctivé; vytvořit přijatelné standardy; reakce účastníků posuzovat na základě těchto standardů; je-li to vhodné, informovat o reakcích účastníků.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků: v této fázi se získávají informace o tom, kolik nových znalostí a jaké dovednosti si účastníci osvojili nebo zlepšili a jakým způsobem se změnily jejich postoje v pozitivním významu. Zjednodušeně jde tedy o to, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Otázka bude proto v tomto případě znít: „Naučili se to?“ Zjišťování výsledků by se mělo provádět na základě testů ve formě „papír-tužka“ nebo ukázky práce. Možná je též ústní zkouška.

Úroveň 3. Hodnocení chování: tato úroveň se snaží nalézt odpověď na otázku, nakolik absolventi vzdělávání implementují nově nabyté znalosti, dovednosti a postoje do svého pracovního výkonu. Ptáme se: „Použili to na pracovišti?“

Úroveň 4. Hodnocení výsledků: tato poslední úroveň hodnocení si klade za cíl vymezit určitou přidanou hodnotu vzdělávacích aktivit, resp. jakým způsobem se vzdělávání a rozvoj projevilo na zvýšení výkonu organizace oproti předchozímu stavu, na růstu prodeje, produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníka atp. Problémem je ale obtížná kvantifikace hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje. I přesto se snažíme najít odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“

Později ale vznikla modifikovaná verze původního Kirkpatrickova modelu, a to když Jack Phillips, jeden z předních konzultantů v oblasti lidských zdrojů, přidal pátou úroveň:

Úroveň 5. Návratnost investic: na úrovni návratnosti jsou porovnávány finanční přínosy k vynaloženým nákladům. Nejčastěji je pro tyto účely používán vzorec pro vypočítání návratnosti investic ROI (Return On Investment), kde p představují příjmy a n znamenají náklady:

$$ROI = \frac{p - n}{n} 100$$

Srozumitelné vyjádření téhož vzorce návratnosti investic aplikovaného na vzdělávání nabízí Armstrong (2010, s. 509):

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Ve všech čtyřech předchozích úrovních jsme si kladli určité otázky a jinak tomu je i v případě úrovně páté, přičemž tentokrát se zabýváme otázkou „Vyplatilo se to?“

Není to ale pouze Kirkpatrickův model, který je k vyhodnocování vzdělávacích aktivit používán. Vodák a Kucharčíková (2007) za tímto účelem nabízejí i jiný model, jehož autorem je tentokrát David Simmonds a který se sestává ze tří kroků:

1. *Interní validace*, která si klade za cíl zjistit, jestli vzdělávací aktivita dosáhla stanovených cílů orientovaných na změnu chování. Posuzována je kvalita vzdělávacího programu.

2. *Externí validace*, jejímž záměrem je určit, zda cíle orientované na změnu chování vycházejí z analýzy a identifikace potřeb vzdělávání, přičemž jsou porovnávány s podnikem požadovanou efektivitou. V tomto případě sledujeme zlepšení výkonu účastníka vzdělávání.

3. *Evaluace* posuzuje výslednou hodnotu vzdělávacího systému, popř. konkrétní vzdělávací akce v ekonomickém a sociálním měřítku. Hodnocena je tudíž jak kvalita, tak také dopad dané aktivity s cílem zvýšit přínos pro organizaci.

Samozřejmě se nabízí celé spektrum dalších metod hodnocení, které můžeme rozdělit např. na základě osoby hodnotitele na subjektivní a objektivní. Objektivní metody hodnotí buďto znalosti a dovednosti nebo praktické aplikace. Subjektivní pak metody můžeme specifikovat podle toho, jsou-li uplatnitelné s kratším či delším časovým odstupem.

Metody uplatnitelné s kratším časovým odstupem konkrétně zahrnují dotazníky spokojenosti a dopis lektorovi, popř. dopis sobě a svým charakterem jsou bližší průzkumům veřejného mínění.

Subjektivní metody uplatnitelné s delším časovým odstupem umožňují „hlubší a kritičtější reflexi“ (Hroník, 2007, s.182), přičemž mezi nejrozšířenější z nich řadíme autofeedback, rozvojový plán a 360° zpětnou vazbu.

Objektivní hodnocení je hodnocením „zvenčí“, zakládá se tedy na posudcích druhých lidí. Hodnotíme-li tímto způsobem nové znalosti, můžeme využít případovou studii nebo pretest-retest. Jestliže chceme posuzovat nové dovednosti, nabízí se projekt, assignment a Development centre. A máme-li v úmyslu hodnotit nové znalosti, volíme mezi rozvojovým plánem nebo 360° zpětnou vazbou.

Závěrem této problematiky je vhodné poznamenat, že sice existuje široká škála principů, na jejichž základě by mělo být hodnocení prováděno, ale dodržet všechny současně je velice náročné, v praxi podnikového vzdělávání někdy dokonce nereálné.

2.6 Sociologický průzkum

Praktická část bakalářské práce se z poloviny zakládá na sociologickém průzkumu. Aby byl takovýto průzkum co možná nejvíce kvalitní, je žádoucí odpovědět si na tyto základní otázky:

Koho zkoumat? Resp. jaký je objekt našeho zkoumání. Jedná se o určitou část sociální reality, v níž nacházíme předmět zkoumání, přičemž objektem mohou být jak jednotlivci, tak také sociální skupiny a organizace, popř. její určitá část.

Co zkoumat? Tzn. jaký je nejen předmět, ale také cíl průzkumu. Předmětem je zcela logicky oblast, na kterou se zkoumání zaměřuje. Samotný cíl ale závisí na tom, jaká je příčina průzkumu. Je-li tedy příčinou potřeba řešit určitý konkrétní problém, zaměřuje se cíl průzkumu na získání relevantních argumentů a podkladů pro navržení vhodných řešení zjištěných nedostatků. Naopak je-li příčinou zájem badatele o určitou oblast, může být cílem buďto zmapování vybrané zájmové oblasti nebo zjištění, co je nutné učinit pro to, aby zkoumaný objekt mohl fungovat optimálně a tím předcházet možným problémům.

Jak zkoumat? Tzn. jaká metoda a technika bude za účelem zkoumání použita včetně jejích výhod ve srovnání s jinými technikami. Díky tomu získáme odpověď na otázku, proč je vhodné zkoumat právě tímto a ne jiným způsobem.

Pokud bychom chtěli být konkrétní a vztáhnout výše uvedené body na průzkum realizovaný v rámci této bakalářské práce, jsou objektem průzkumu Ostravské komunikace, a.s., respektive technicko-hospodářští pracovníci společnosti. Předmětem průzkumu, tedy oblastí, na kterou se zkoumání zaměřuje, je pak vzdělávání a rozvoj v dané organizaci s cílem zvolenou zájmovou oblast zmapovat, popřípadě navrhnout řešení zjištěných nedostatků tak, aby bylo možné eliminovat potenciální problémy. Co se použité metody týče, byla po úvaze zvolena forma písemného dotazování prostřednictvím dotazníku.

Dotazování obecně je velmi rozšířeným a oblíbeným metodologickým postupem pro získávání údajů o zkoumané problematice, neboť umožňuje zachytit výpovědi respondentů týkající se sledované oblasti poměrně snadným, rychlým, ekonomickým a nenáročným způsobem. Principiálně se zakládá na tom, že tazatel klade otázky a respondent na ně následně odpovídá, přičemž se nabízí možnost výběru mezi metodou písemného a ústního dotazování.

Výhodou ústního dotazování je bezpochyby možnost vysvětlit otázky, které se respondentům jeví jako nesrozumitelné. Tazatel má nadto průběh dotazování po celou

dobu pod kontrolou a metodu lze také kombinovat s pozorováním. Problémy však mohou vyvstat tzv. na více frontách. Jednak mohou být respondenti těžko k zastižení nebo neochotní na rozhovoru spolupracovat, jednak mohou samotní tazatelé v průzkumu podvádět tím, že část nebo všechny dotazníky vyplní sami, popřípadě svou přítomností ovlivní odpovědi respondentů. Zanedbat nelze ani časovou náročnost realizace ústního dotazování jak pro tazatele, tak pro respondenty.

Písemné dotazování se vyznačuje snadnější dostupností k respondentovi, kterému tato forma zjišťování informací poskytuje větší anonymitu. Další výhodou je rovněž možnost oslovit velké množství respondentů, kteří si sami určují tempo vyplňování formuláře. Navíc nejsou žádným způsobem ovlivňováni osobou tazatele. Zvolíme-li tuto možnost sběru informací, musíme ale počítat s tím, že někteří respondenti dotazník buďto vyplní nekvalitně, nebo jej vůbec neodevzdají. Poměrně náročná je také příprava dotazníku, pakliže máme skutečný zájem na tom, aby byl kvalitní. Případné chyby ve formuláři jako jsou např. nesrozumitelné otázky se totiž nedají dodatečně napravit.

Základní typologie otázek, které jsou v dotaznících nejčastěji nabízeny, zahrnuje otázky uzavřené, otevřené a polootevřené.

Uzavřené otázky jsou charakteristické tím, že poskytují úplný výčet variant odpovědí, ze kterých na základě uvedených instrukcí respondent vybírá buďto jednu nebo více odpovědí. Dotazovaný se díky tomu nezdržuje vymýšlením a správným formulováním vlastních odpovědí a tazateli se nabízí snadné statistické zpracování.

Výhodou otevřených otázek, které nenabízejí předem stanovené odpovědi, je fakt, že udělují poměrně značnou svobodu k vyjádření vlastního názoru. Narozdíl od uzavřených otázek však tazatelé mají podstatně ztížené statistické zpracování odpovědí. Obvykle se proto doporučuje do dotazníků zahrnout maximálně dvě otevřené otázky.

Kombinací obou výše uvedených typů otázek představují otázky polootevřené, které sice respondentům nabízejí předem stanovené odpovědi, ale pro případ, že si z nich dotazovaný nevybere, je na konci seznamu možnost doplnit vlastní variantu odpovědi.

Závěrem je vhodné doplnit, že v rámci dotazníkového šetření, jenž bude provedeno v rámci této bakalářské práce, budou použity všechny tři typy otázek s tím, že největší zastoupení mají otázky uzavřené.

3 Charakteristika organizace

3.1 Založení společnosti

Společnost Ostravské komunikace, a.s. byla založena Statutárním městem Ostrava v roce 1997, aby převzala veškeré činnosti doposud náležící příspěvkové organizaci Ostravské komunikace, která v tomto oboru působila od doby svého založení v roce 1964.

Zástupcem Statutárního města Ostravy a zároveň jediným zakladatelem nově vzniklé společnosti Ostravské komunikace, a.s. se na základě zakladatelské listiny, sepsané dne 17. prosince 1997, stal tehdejší ostravský primátor, pan Ing. Evžen Tošenovský.

Obr. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: Internetové stránky společnosti Ostravské komunikace, a.s.

3.2 Základní poslání, cíl a strategie

Po svém vzniku v roce 1998 byla společnost postavena před nelehký úkol, a to prokázat, že je schopna jakožto nezávisle působící akciová společnost plnit veškeré úkoly, k nimž se zavázala a které pro ni vyplývaly ze zřizovací listiny. Současně s tím však bylo požadováno, aby společnost dosahovala takových hospodářských výsledků, které nejenže umožní samostatnou existenci společnosti, ale zároveň se také stanou jakousi základnou pro její neustálý technický rozvoj. Vzhledem k soustavně se zvyšující náročnosti požadavků odběratelů tedy bylo a stále je žádoucí, aby společnost Ostravské komunikace, a.s. byla trvale konkurenceschopná.

Základním cílem společnosti je vybudovat si u svých zákazníků představu progresivně se vyvíjející společnosti, jejíž existence vychází zejména z osobní odpovědnosti zaměstnanců za kvalitu prováděných služeb spadajících do portfolia společnosti. Při provádění své strategie společnost vychází ze zásad řízení dle požadavků mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001:2001. Samotná strategie je pak soustředěována do následujících oblastí: trvalá orientace k zákazníkovi, prohlubování technické zdatnosti a profesionality zaměstnanců a kvalita poskytovaných služeb.

3.3 Předmět činnosti

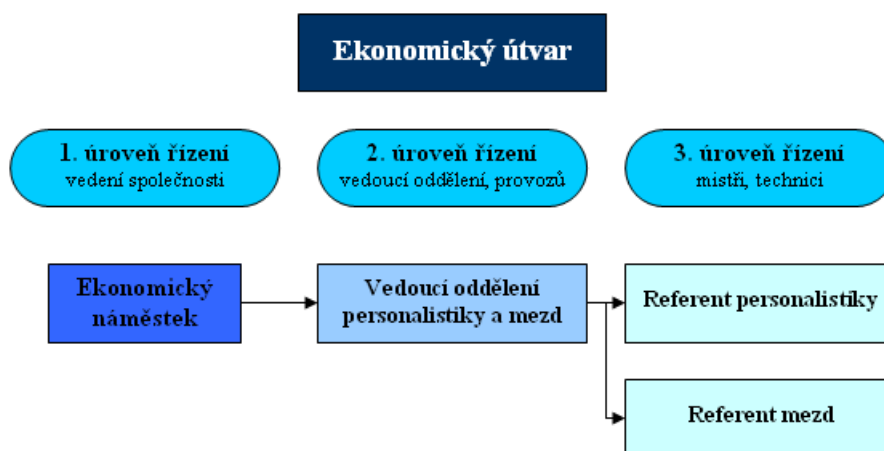
Pole působnosti společnosti Ostravské komunikace, a.s. zahrnuje mimo mnoho dalších také tyto činnosti: provádění staveb, jejich změn a odstraňování; koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; silniční motorová doprava nákladní; silniční motorová doprava osobní; montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení; opravy silničních vozidel; pronájem movitostí a nemovitostí včetně služeb; údržba veřejné zeleně; úklidové práce vnější – zimní a letní údržba komunikací; provoz parkovacích automatů; inženýrská, technická, plánovací a poradenská činnost v oblasti silniční dopravy aj.

3.4 Charakteristika personálního oddělení

Veškeré útvary společnosti Ostravské komunikace, a.s., ať už se jedná o útvar ředitele, ekonomický útvar nebo technicko-správní útvar, mají tři úrovně řízení. První úroveň řízení je zastoupena pověřenou osobou z vedení společnosti, druhou úroveň řízení představuje vedoucí daného oddělení či provozů a třetí úroveň řízení náleží mistrům, technikům atp.

Nejinak je tomu také u personálního oddělení, které je součástí ekonomického útvaru, přičemž jednotlivé vztahy a závislosti v souvislosti s personálním útvarem jsou přehledně znázorněny v následujícím schématu (viz Obr. 3.2), přičemž kompletní organizační schéma ekonomického útvaru je součástí příloh (Příloha č. 3) stejně tak, jako organizační struktura útvaru ředitele (Příloha č. 1) a vedoucích zaměstnanců (Příloha č. 2).

Obr. 3.2 Organizační struktura personálního útvaru



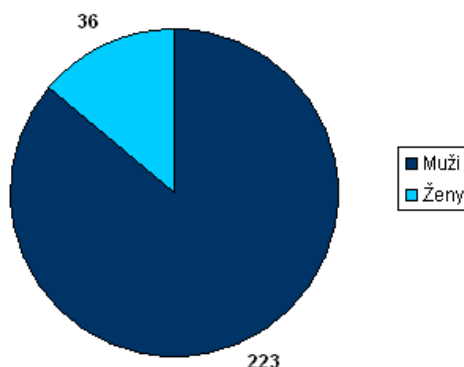
Zdroj: Interní materiály společnosti Ostravské komunikace, a.s.

3.5 Analýza lidských zdrojů

Veškeré následující údaje týkající se zaměstnanců společnosti Ostravské komunikace, a.s. odpovídají stavu ke dni 31. 12. 2010.

Společnost zaměstnává celkem 259 zaměstnanců. Poměr mužů a žen lze zhodnotit jako značně nerovnoměrný, neboť 223 zaměstnanců z celkového počtu tvoří muži, kdežto žen je ve společnosti Ostravské komunikace, a.s. pouze 36.

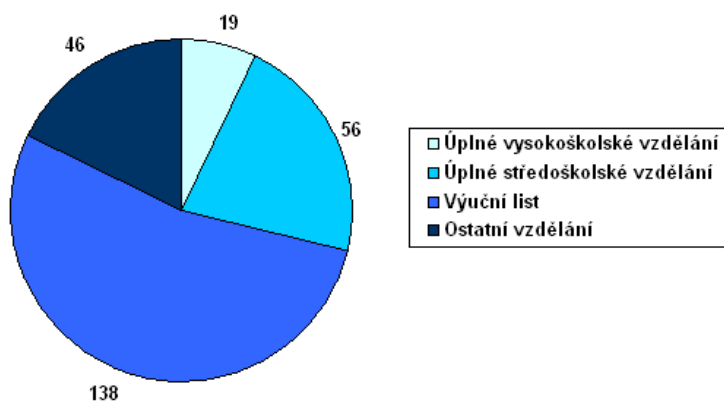
Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Interní materiály společnosti Ostravské komunikace, a.s.

Zohledníme-li stupeň dosaženého vzdělání, pak 19 zaměstnanců získalo úplné vysokoškolské vzdělání, zatímco úplným středoškolským vzděláním, tzn. ukončeným maturitní zkouškou, disponuje 56 zaměstnanců. Největšího početního zastoupení dosahují zaměstnanci s výučním listem, jichž je celkem 138. Celkový počet zaměstnanců s ostatním vzděláním je 46, přičemž do této kategorie spadají zaměstnanci s nižším středním vzděláním (28, z toho 2 ženy) a dále zaměstnanci s ukončeným základním vzděláním (18, z toho 3 ženy).

Graf 3.4 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

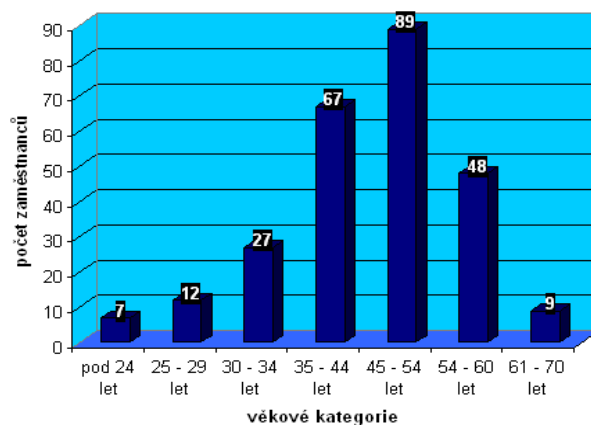


Zdroj: Interní materiály společnosti Ostravské komunikace, a.s.

Co se předmětu pracovní činnosti týče, pracuje v administrativě z uvedených celkových 259 zaměstnanců 13 zaměstnanců. Počet zaměstnanců na dělnických pozicích činí 171, z toho 10 žen. Počet pracovníků na technických pozicích je pak zbývajících 75 zaměstnanců. Vedení společnosti má celkem 4 představitele, a to 1 ředitele, 1 výrobního náměstka, 1 technického náměstka a 1 ekonomického náměstka.

Zaměstnance lze kategorizovat také na základě věku. Průměrný věk zaměstnance dosahuje 44,57 let a průměrný počet let, který zaměstnanec v organizaci pracuje je 9,4 let. Zaměstnanec, kterého Ostravské komunikace, a.s. zaměstnávají nejdéle, zde pracuje celkem 12 let, tj. od vzniku akciové společnosti v roce 1998. Zaměstnanec, kterého firma zaměstnává pro změnu nejkratší dobu, zde pracuje 2 měsíce.

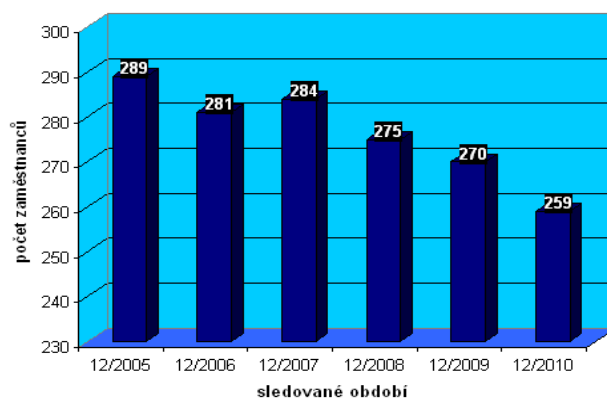
Graf 3.5 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: Interní materiály společnosti Ostravské komunikace, a.s.

Graf 3.6 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v posledních šesti letech. Jak je patrné, hladina počtu zaměstnávaných osob se ve všech sledovaných obdobích držela nad číslem 250, ačkoli od roku 2005 do roku 2010 došlo k poklesu o 30 zaměstnanců.

Graf 3.6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 až 2010



Zdroj: Interní materiály společnosti Ostravské komunikace, a.s.

4 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Společnost Ostravské komunikace, a.s. zastává názor, že kvalifikovaní, odborně zdatní a zkušení zaměstnanci jsou v převážné většině rozhodujícím vstupem každého procesu, který v organizaci probíhá. Z tohoto důvodu je tedy žádoucí, aby byla způsobilost zaměstnanců pro všechny činnosti a na všech úrovních organizace jasně vymezena. Neméně důležitou zásadou společnosti je také fakt, že každý zaměstnanec bez rozdílu funkce a postavení se musí neustále vzdělávat.

Vědoma si nutnosti ustavičného zvyšování své konkurenceschopnosti i permanentního zkvalitňování sociálního potenciálu, zabezpečuje společnost Ostravské komunikace, a.s. jak odborný rozvoj a doplňování a rozšiřování znalostí stávajících pracovníků, tak také dbá na to, aby i nově přijatý zaměstnanec absolvoval takové kurzy, které mu doposud k vykonávání jeho povolání chyběly. Díky tomu je dosaženo zvýšení zaměstnancovy kvalifikace. Dále také společnost projevuje zájem a s tím související snahu o neustálý rozvoj svých zaměstnanců a za tímto účelem posílá své pracovníky do řady odborných kurzů.

Je ovšem nutno podotknout, že žádná konkrétní forma strategie není v oblasti vzdělávání a rozvoje firmou Ostravské komunikace, a.s. uplatňována, nýbrž se vychází z vnitřního předpisu a aktuálních potřeb organizace i jednotlivců.

4.2 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Společnost Ostravské komunikace, a.s. má zřízeno personální oddělení, které je součástí oddělení personalistiky a mezd. Jeho úkolem je mimo jiné zajišťovat veškerá základní i periodická školení včetně příslušných termínů tak, aby nedošlo k případnému „propadnutí“, což se týká zejména těch typů školení, která se váží k odborným profesím. Dále personální oddělení úzce spolupracuje s vedoucími provozu, resp. s vedoucími oddělení a na základě této vzájemné interakce domlouvá požadavky na nová školení.

Kurzy a školení jsou ve společnosti zabezpečovány personalistou na základě potřeb a požadavků organizace a zároveň jsou sledována studia zaměstnanců týkající se zvyšování jejich kvalifikace. Má-li tedy firma zájem na rozšíření kvalifikace stávajícího zaměstnance,

požádá nadřízený takového pracovníka na personálním oddělení o zajištění příslušného školení, přičemž se může jednat např. o rozšíření řidičského průkazu o další skupiny, absolvování kurzu na obsluhu stavebních strojů apod. Co se periodických školení u stávajících zaměstnanců týče, zabezpečuje tuto potřebu personalista.

Ostravské komunikace, a.s. se však nebrání iniciování vzdělávání ani ze strany samotných zaměstnanců. Projeví-li tedy pracovník zájem o zvýšení své kvalifikace či o konkrétní školení, sdělí tuto potřebu personálnímu oddělení společnosti na základě předchozího doporučení svého nadřízeného (tj. vedoucí provozu, náměstek nebo ředitel).

Společnost samozřejmě dbá svých povinností a zajišťuje pro zaměstnance školení ze zákona, do čehož spadá např. školení dle vyhlášky 50/78 Sb., školení řidičů, vazačů břemen, lešenářů, svářečů atd. Svým zaměstnancům ale společnost vychází vstříc také v oblasti školení nepovinných, přičemž v tomto případě se jedná zejména o tematická školení technických pracovníků týkající se změn zákonů v oblasti bezpečnosti práce, daní, zdravotního a sociálního zabezpečení, obchodního zákoníku atd. V rámci nepovinného školení se nesleduje zvlášť vzdělávání stávajících a nově příchozích zaměstnanců.

O změnách aktuálních zákonů a s tím související vhodnosti školení informují společnost vzdělávací agentury v rámci celé republiky, a to zasíláním nabídek ke školení. Některé agentury, které již dříve pro společnost zajišťovaly určitou vzdělávací akci, navíc samy rozesílají pozvánky na taková periodická školení zaměstnanců, jejichž platnost se chýlí ke konci. Změny však mohou hlídat také samotní zaměstnanci.

Pro zachování přehlednosti, průkaznosti a průhlednosti využívá organizace evidenci veškerých absolvovaných základních i periodických školení v programu SAP, kde zároveň sleduje dobu platnosti školení u všech zaměstnanců. Oprávnění pracovat s touto částí programu má ale pouze personalista.

4.2.1 Vnitřní předpis

Vzdělávání a rozvoj v Ostravských komunikacích, a.s. vychází z platného systému pro organizaci zvaného IMS, což je integrovaný systém řízení kvality (ISO 9001), environmentu (ISO 14001) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001). Tento systém a jeho certifikace se vztahuje na celou společnost Ostravské komunikace, a.s., tzn. na všechny její organizační jednotky. Podnik samotný chápe implementaci a certifikaci IMS jako závazek vůči zákazníkům a zainteresovaným stranám a z tohoto titulu je cílem a zároveň závazkem vedení společnosti Ostravské komunikace, a.s. udržování, rozvíjení a neustálé

zlepšování řízení společnosti podle zásad rozpracovaných v dokumentaci IMS stejně tak jako plnění požadavků platných právních předpisů a dalších požadavků, jimž společnost podléhá.

Vzdělávání a rozvoj je ve společnosti konkrétně upraveno směrnicí „Personalistika BS 04“ s účinností od 1.3.2011, jejímž účelem je jednak zajištění požadavků na počet a potřebnou způsobilost zaměstnanců, zajištění přípravy, zavedení a vyhodnocování systematického vzdělávání a zapracování a rovněž zajištění vedení personálních záznamů. Co do rozsahu platnosti je tento vnitřní předpis závazný pro všechny zaměstnance společnosti a za cíl vzdělávání uvádí zejména rozvinutí schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu, pomáhat zaměstnancům, aby se mohli rozvíjet a budovat kariéru, získání vědomí důležitosti plnění požadavků, potřeb a očekávání zákazníka.

Ve směrnici se o vzdělávání hovoří souběžně se zapracováním, přičemž se uvádí, že obě uvedené aktivity nelze považovat za nahodilou činnost, neboť jsou dlouhodobě plánovány. Zapracování a vzdělávání zaměstnanců pak konkrétně zahrnuje školení a vzdělávání pro splnění stanovených požadavků na způsobilost, školení povinná ze zákona (BOZP, PO, řidiči apod.), úvodní školení pro nové pracovníky, zvyšování vlastní odborné úrovně, organizační opatření a změny, dílčí politiky a cíle organizace, pochopení integrovaného manažerského systému řízení, pochopení, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, požadavky zákonů a předpisů a rozšiřování manažerských dovedností.

Jako možné formy pro zapracování a vzdělávání jsou uváděny školení externí organizací nebo externím lektorem, školení vlastním zaměstnancem, stáže u jiných organizací, účast na veletrzích, výstavách a seminářích a v neposlední řadě také samozřejmě existuje možnost samostudia ze strany zaměstnanců.

Směrnice dále upravuje seznam eventuálních témat pro zapracování a vzdělávání, kdy tato jsou vybírána se zřetelem na požadavky legislativy a aktuální potřebu společnosti Ostravské komunikace, a.s. a jejích zaměstnanců. Seznamy témat se doporučuje zpracovávat zvlášť pro vybrané kategorie zaměstnanců, jmenovitě se tak může jednat např. o vedoucí zaměstnance, dělnické profese apod. Poté, co je navržený seznam témat zveřejněn v informačním systému SAP, vybírají se dle potřeby konkrétní témata, která se následně zařazují do plánu zapracování a vzdělávání.

4.2.2 Přístupy ke školení zaměstnanců

Lze říci, že ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců přistupují Ostravské komunikace, a.s. dvojím způsobem. Zatímco školení dělnicky zaměřených profesí změnu nezaznamenalo a i nadále je zajišťováno personálním útvarem, vzdělávání managementu a THP je od září

2009 až do května 2011 pod patronátem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), kterému bude věnován prostor na dalších stránkách.

Plán školení, která lze nazvat jako „klasická“ a která nejsou součástí OP LZZ na rok 2011, se tedy týkají víceméně dělnických profesí a lze je rozdělit do čtyř hlavních oblastí:

1. Periodická školení v oblasti BOZP: školení zaměstnanců BOZP a PO, školení vedoucích zaměstnanců BOZP, školení preventistů PO a školení požárních hlídek.

2. Periodická školení řidičů: školení řidičů s profesními průkazy a řidičů – referentů.

3. Školení TH pracovníků: školení zajišťována OP LZZ, proto se na rok 2011 mimo tento program počítá pouze se školením techniků dle potřeby na základě novelizací zákonů.

4. Preventivní školení: školení vazačů břemen, školení jeřábníků, školení svářečů, školení pro práce ve výškách, školení lešenářů, školení vstřelovačů, školení vyhlášky, školení pro práce se spárovacími materiály, školení na zvedací zařízení, školení na obsluhu motorových pil a křovinořezů, školení na obsluhu pracovních plošin aj. V této oblasti navíc dochází ke školením na základě aktuálních požadavků jednotlivých provozů.

4.2.3 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Jak bylo předesláno, vzdělávání managementu a TH pracovníků zaštiťuje již od září roku 2009 projekt, který je financován z prostředků ESF ČR prostřednictvím programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“ a také ze státního rozpočtu ČR. Z dokumentace zpracované pro tento projekt společnost vyvozuje odpovědi na otázky jaké vzdělávání, komu, kde a kým bude zabezpečováno. Pro účely projektu byla také vydána směrnice IMS BP 1 – zmírnění dopadů ekonomické krize, dále je vypracována metodika k projektu, zpracovávány jsou průběžné monitorovací zprávy a zápisy k evaluačním meetingům.

Analýza a identifikace potřeby vzdělávání

O vzdělávacích aktivitách pro management a THP bylo rozhodnuto na základě potřeby zefektivnění komunikace středního a nižšího managementu, jehož schopnosti a dovednosti potřebovala společnost Ostravské komunikace, a.s. plně rozvinout a tím dosáhnout zlepšení komunikace jak uvnitř firmy, tak také ve vztahu k zákazníkům.

Důvody, které vedení společnosti vedly k tomu, že vzdělávání budou právě manažeři a THP, vyplynuly ze soustavného shromažďování informací o stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a zejména pak o výkonnosti týmů a podniku jako takového, načež tyto údaje byly porovnány s požadovanou úrovní. Identifikace problému byla o to snadnější díky zapojení vedoucích provozů, kteří vznesli vlastní návrhy týkající se problematiky práce

v týmech, přičemž vycházeli ze skutečnosti, že často docházelo k nepochopením určitých rozhodnutí. Navíc i samotní zaměstnanci měli pocit, že v rámci jednotlivých provozů není spolupráce na takové úrovni, aby bylo dosaženo efektivnějších výsledků hospodaření.

Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zjištěná neefektivní práce v týmech a její vliv na celkovou výkonnost podniku vyvolaly u vedení společnosti silnou potřebu nastalou situaci řešit. Na základě toho se vedení Ostravských komunikací, a.s. rozhodlo zapojit do Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a využít tak dotace ESF ČR vážící se k tomuto projektu. Smyslem účasti v programu je další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavatelem a zaměřené zejména na prohloubení, rozšíření a zvýšení dovedností, které zvyšují udržitelnost zaměstnání a zaměstnatelnost na trhu práce vůbec. Za hlavní cíl si pak projekt klade zvýšit adaptabilitu zaměstnanců a konkurenceschopnost společnosti prostřednictvím zvyšování odborných znalostí a kompetencí svých zaměstnanců.

Pro projekt, který byl oficiálně zahájen 14.9.2009 a který název „Zmírnění dopadů ekonomické krize a osobnostní rozvoj zaměstnanců Ostravských komunikací, a.s. prostřednictvím vzdělávacího procesu,“ bylo potřeba sestavit realizační tým, který se sestává z projektového manažera a metodika projektu. Dále bylo nutné zahájit výběrové řízení na dodavatele vzdělávacích služeb. Touto zadávací dokumentací poptávaly Ostravské komunikace vzdělávací kurzy, které se dělí následovně:

1. Management, přičemž takto jsou označováni všichni zaměstnanci s podřízenými pracovníky. Celkově se tedy jedná o 36 osob, které jsou dále rozděleny do 3 skupin po 12 zaměstnancích. Každá podskupina pak absolvuje 13 vzdělávacích aktivit, které se ještě člení dle délky trvání na 11 jednodenních a 2 dvoudenní. Mezi jednodenní aktivity se řadí *Efektivní komunikace, KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti, Vedení lidí a motivace, Týmová spolupráce, Ekonomika pro výkonné manažery, Controlling pro výkonné manažery, Využití informačního systému v manažerské praxi (SAP), Vnitrofiremní komunikace, Právo v praxi pro manažery, Psychologie a emoční inteligence v manažerské praxi a Time management.*

Vzhledem ke skutečnosti, že projekt běží již od roku 2009 a doba jeho trvání byla stanovena na 24 měsíců, blíží se pomalu ke konci a řada aktivit proto již byla uskutečněna. Pro rok 2011 proto byla plánována pouze školení *Controlling pro výkonné manažery* v měsíci lednu a *Psychologie a emoční inteligence v manažerské praxi* v měsíci březnu. Mimo uvedené

aktivity se manažeři účastní také dvou dvoudenních školení, a to *MS Office přechod 03/07* a *MS Excel v praxi*. Časová náročnost všech aktivit je stanovena na 45 školících dnů.

2. THP, kde řadíme zaměstnance na pozicích účetních (finančních, mzdových, materiálových) a techniků (investiční technici, technici mostů a veřejného osvětlení, dispečeri a ostatní; celkem 48 osob). Také zde dochází k dělení do skupin. Tentokrát se však jedná o 4 skupiny po 12 zaměstnancích a na rozdíl od první skupiny je zajištěno 7 vzdělávacích aktivit. Jednodenní aktivity, které jsou celkem čtyři, zahrnují kurzy s názvem *Efektivní komunikace*, *KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti*, *Time management* a *Vnitrofiremní komunikace*. Zbývající tři dvoudenní aktivity pak představují kurzy *Týmová spolupráce*, *MS Office přechod 03/07* a *MS Excel v praxi*. Časová náročnost je pro tuto skupinu stanovena na 40 školících dnů a všechna školení pro THP pracovníky již byla uskutečněna.

3. Obchodní angličtina je dalším nabízeným kurzem, jehož časová náročnost je tentokrát vymezena na 2 hodiny týdně po dobu jednoho a půl roku.

4. B-learning - efektivní komunikace je kurz navržený účastníky kurzu efektivní komunikace s tím, že E-learning přispěje k maximální efektivitě vzdělávání. Účastníci projektu mají přístup do virtuální třídy administrované poskytovatelem vzdělávacích služeb.

Při tvorbě výše uvedeného vzdělávacího plánu společnost vycházela z informací získaných z provedené analýzy potřeb zaměstnanců. Již od samotného počátku ovšem počítá s tím, že v průběhu realizace projektu bude u cílové skupiny docházet ke změnám jejich potřeb a k jejich osobnostnímu rozvoji. To je také důvodem, proč vzdělávací plán není neměnný, nýbrž se předpokládá jeho konkretizace a přizpůsobování během realizace vzdělávacích aktivit. Rámec projektu je však pevný a nelze jej proto nijak měnit.

Hlavním dodavatelem a partnerem pro zajištění vzdělávání se na základě zaslaných nabídek do soutěže stala ostravská vzdělávací agentura (dále také partner, poskytovatel, dodavatel vzdělávacích aktivit či služeb), která si však nepřeje být jmenována. Tato agentura, zajišťuje organizační a materiálové zabezpečení projektu po celou dobu jeho trvání a spolu s ní také Ostravské komunikace, a.s. plánují dle svých potřeb požadované kurzy a upřesňují termíny včetně počtu a skupin zaměstnanců, ve kterých se tito proškolují. Zároveň bylo dohodnuto, že místem konání školících aktivit se stane zasedací místnost v budově zadavatele s výjimkou výuky IT, která bude probíhat v sídle partnera. Dále je také stanoveno, že každý absolvent obdrží osvědčení o absolvování kurzu. Díky tomu splní jednu z podmínek stanovených Ostravskými komunikacemi, a.s. pro výkon své funkce.

Metody vzdělávání

Součástí plánování bylo také rozhodnutí o metodách, kterými budou cílové skupiny (management a THP) školeni, přičemž při jejich navrhování byl brán zřetel zejména na moderní a zajímavou formou výuky zajišťující interaktivitu, zpětnou vazbu a řešení modelových úkolů v týmech. Metody se rovněž dělí, tentokrát však do tří skupin, a to v závislosti na tom, na jakou oblast je vzdělávání zaměřeno:

1. Soft skills: V rámci měkkých dovedností se využívá následujících metod: *výklad a moderovaná diskuze, modelové situace a případové studie, workshopy, účastnické diskuze, videotréninky, tématické hry a rozbor vlastních a licenčních videonahrávek k tématice.*

2. IT dovednosti: Pro práci s počítačovými programy mají všichni účastníci kurzů k dispozici *pracovní materiály* (skripta), které jim zůstávají, takže si do nich mohou zaznamenávat vlastní poznámky, popřípadě do nich později opětovně nahlédnout. Jedná se ale o doplňkovou metodu výuky, neboť podstatou všech IT kurzů je *aktivní práce na PC s praktickými cvičeními a následnou samostatnou prací účastníků*, kdy tito pracují na praktických příkladech pod vedením lektora, jehož *výkladem* je zmíněná aktivní práce doprovázena. Tím je zabezpečena ucelenost a pochopení probíraných termínů, což si lektori ověřují prostřednictvím *zkušebního testování účastníků* před ukončením každého modulu, resp. probraného tématu. Přímou v průběhu kurzu nebo bezprostředně po jeho skončení může navíc proběhnout také *konzultace lektora s účastníkem*, přičemž je zvláštností, že zaměstnanci mají možnost konzultace pomocí e-mailu v průběhu celého vzdělávacího programu a také po dobu půl roku od jeho ukončení.

3. Jazykové dovednosti: Zde se využívají metody jako *warmer* (aktivita pomáhající „naladit se“ se do cílového jazyka prostřednictvím hry, zajímavostí či krátkého rozhovoru), *homework check + feedback* (kontrola domácího úkolu z předchozí hodiny a také zpětná vazba pro účastníky), *input* (interaktivní prezentace nového učiva, nikoli klasická přednáška), *practice* (procvičování probírané látky prostřednictvím komunikace s lektorem, jehož úkolem je v rámci této metody odstranit případný stud zaměstnanců), *setting up homework* (zadání domácího úkolu na další hodinu výuky) a *summary, feedback* (celkové shrnutí hodiny, poskytnutí zpětné vazby a upevnění nově probraného učiva).

Realizace vzdělávání

Jak již bylo řečeno, realizaci celého vzdělávacího projektu pro Ostravské komunikace, a.s. zajišťuje jedna z ostravských vzdělávacích agentur.

Ačkoli projekt jako takový, resp. jeho předběžný scénář byl již vyhotoven, bylo dále nutné připravit vše potřebné od lektorů přes materiály až po samotné účastníky kurzů. Všechny tyto prvky jsou zabezpečovány výše uvedenou společností.

Hovoříme-li o lektorech, jedná se v tomto případě o externí školitele, které smluvně zajišťuje dodavatel vzdělávacích aktivit. Co se materiálů, resp. skript týče, měla by být dle plánu poskytována všem účastníkům. Ze strany Ostravských komunikací, a.s. bylo navíc pro efektivní vedení kurzů potřeba zakoupit pomůcky jako diaprojektor, plátno či flipchart.

Protože je vhodné připravit také cílovou skupinu, bylo naplánováno předat všem účastníkům s dostatečným předstihem letáky zahrnující detailní informace o projektu. Prostory pro vzdělávání poskytují samy Ostravské komunikace, a.s., které pro tyto účely vyčlenily jednu zasedací místnost. Výjimkou je výuka IT, která probíhá v sídle partnera, tedy u externí vzdělávací agentury.

Po fázi příprav se přistoupilo k vlastní realizaci, která probíhá již dva roky, a to od zahájení dne 14.09.2009 až do dne ukončení projektu, tj. do 31.08.2011.

V rámci realizace projektu je navíc neustále sledováno, zda vše probíhá podle plánu. To je zajišťováno tzv. evaluačními meetingy, což jsou pravidelné schůzky projektového týmu konající se co 3 měsíce. Meetingů, jenž probíhají od začátku realizace vzdělávacích aktivit, se účastní všichni členové projektového týmu (manažer projektu, metodik vzdělávání a administrativní asistent) a také zástupce poskytovatele služeb.

Vyhodnocování vzdělávacích aktivit

V rámci školení, která nejsou pod záštitou projektu OP LZZ, společnost Ostravské komunikace, a.s. úspěšnost žádným způsobem neměří. Jinak je tomu v případě zmíněného projektu, kdy se úspěšnost sleduje na základě vyhodnocení jednak ze strany školených zaměstnanců prostřednictvím hodnotících dotazníků, které účastníci anonymně vyplňují na konci každého vzdělávacího kurzu, a jednak ze strany lektorů. Obě tyto formy vyhodnocení zůstávají u školicího centra a na vyžádání jsou společnosti Ostravské komunikace, a.s. předány jejich kopie. Díky tomu zpětnou vazbu získávají jak samotní lektori, ale také zadavatel, který tak může zhodnotit, zda byla daná vzdělávací aktivita pro jeho zaměstnance přínosná, případně lze odvodit další potřebná školení do dalších období. Vzor hodnotícího dotazníku je součástí přílohy (Příloha č. 4).

Náklady na vzdělávání a rozvoj

Společnost Ostravské komunikace, a.s. nevyčleňuje část svého rozpočtu speciálně určenou na vzdělávání zaměstnanců, tudíž vyčíslení školení, která se netýkají projektu OP LZZ probíhají na základě faktur získaných z účetnictví podniku. Sledování nákladů náleží vždy danému organizačnímu středisku a je pouze na posouzení příslušného vedoucího, zda v případě jiných, zákonem nepředepsaných školení dojde k jejich zajištění a následnému proškolení zaměstnanců. Tento postup se týká jak dělnických profesí, tak TH pracovníků.

Otázka nákladů je významněji řešena v rámci školení zahrnutých v projektu OP LZZ, kde byl pro tyto účely v účetnictví jak mzdovém, tak finančním, vytvořen speciální strukturovaný prvek projektu (SPP). Na těchto prvcích společnost účtuje veškeré mzdové náklady, spotřebu materiálu (např. pro účely publicity se jedná o propisky, materiály s logem, vlaječky, náklady na článek v tisku), dále náklady na technické vybavení (notebook pro manažera projektu a pro metodika vzdělávání, plátno, diapojektor, flipchart atd.), náklady na školení (faktury od realizátora vzdělávacích aktivit za jednotlivé kurzy), náklady na občerstvení buďto výdajové z pokladny anebo v případě IT školení, které neprobíhá v prostorách Ostravských komunikací, a.s. bylo občerstvení vyčísleno na základě faktury od realizátora projektu.

Jak již bylo uvedeno dříve, společnost má na celý projekt vzdělávání k dispozici určité finanční zdroje, konkrétně se jedná o příspěvek ze strukturálních fondů EU ve výši 3 896 582 Kč (tj. 85%) a příspěvek ze státního rozpočtu ČR ve výši 687 632 Kč (tj. 15%). Veřejné finanční prostředky na projekt tedy souhrnně činí 4 584 215 Kč.

Náklady se vyhodnocují v podobě tzv. reportů, tj. monitorovacích zpráv, které se vypracovávají v rámci sledovaných období v pravidelných intervalech 6ti měsíců. Doposud byla vypracována monitorovací zpráva jak za období 14.09.2009 – 13.03.2010, v němž výdaje činily 525 240,13 Kč, tak také za období 14.03.2010 – 13.09.2010, kdy výdaje představovaly 1 002 260,45 Kč. Monitorovací zpráva za období 14.09.2010 – 13.03.2011 byla v době psaní této práce teprve vypracována a příslušná částka výdajů tudíž nebyla známa.

Pokud bychom chtěli náklady posuzovat za každý kalendářní rok trvání projektu a nikoli podle monitorovacích zpráv, pak se za rok 2009 jednalo o 673 736 Kč, za rok 2010 o 2 304 937 Kč a za rok 2011 o 458 582 Kč, souhrnně tedy 3 437 255 Kč. Částka vztahující se k roku 2011 ale není konečná, neboť projekt stále běží a přesná výše nákladů není známa.

Vzhledem ke skutečnosti, že dotace je Ostravským komunikacím, a.s. zasílána se zpožděním, získala společnost doposud pouze 1 833 686 Kč, tzn. k 10.11.2009 a k 16.02.2010 obdržely Ostravské komunikace, a.s. shodně po částce 916 843 Kč.

Odečteme-li tedy od prozatímní výše nákladů, tj. od částky 3 437 255 Kč, doposud obdrženou dotaci 1 833 686 Kč, zbývá k čerpání částka 2 750 529 Kč. Předpokládá se, že celková výše dotace by v konečném důsledku měla být dostačující a pravděpodobně nebude přečerpana.

4.3 Dotazníkové šetření

Při rozhodování o tom, jaká metoda bude použita pro průzkum v oblasti vzdělávání a rozvoje v Ostravských komunikacích, a.s. sehrál svou roli počet zaměstnanců, který činil k 31.12.2010 bezmála 260 zaměstnanců. Z tohoto důvodu nebylo možné uvažovat rozhovory se zaměstnanci, zato forma dotazníkového šetření se v tomto případě jevila jako nejefektivnější.

Avšak vzhledem ke skutečnosti, že zjišťování názorů dělnických profesí na danou problematiku by bylo značně komplikované z důvodu jejich časté nepřítomnosti, která je dána pracemi mimo budovu Ostravských komunikací, a.s., je průzkum zaměřen pouze na TH pracovníky a váže se jak ke vzdělávání v Ostravských komunikacích, a.s. všeobecně, tak také k projektu OP LZZ, jehož se společnost účastní již od září roku 2009.

Z celkového počtu 48 TH zaměstnanců, kteří jsou do projektu zapojeni, se podařilo za pomoci personalisty rozdat celkem 44 dotazníků. Návratnost činila cca 77%, neboť se ke zpracování vrátilo 34 dotazníků. Pro úplnost je vhodné doplnit, že průzkum byl proveden na začátku měsíce dubna roku 2011.

Co se samotného dotazníku týče, zahrnuje dohromady 24 otázek, které jsou dále rozděleny do tří částí. První část A obsahuje devět otázek, jejichž smyslem je zjistit názory zaměstnanců na vzdělávání v organizaci jako takové. Následující část B se pak již svými jedenácti otázkami konkrétně zaměřuje na vzdělávání v rámci projektu OP LZZ. Poslední část C je věnována čtyřem identifikačním otázkám.

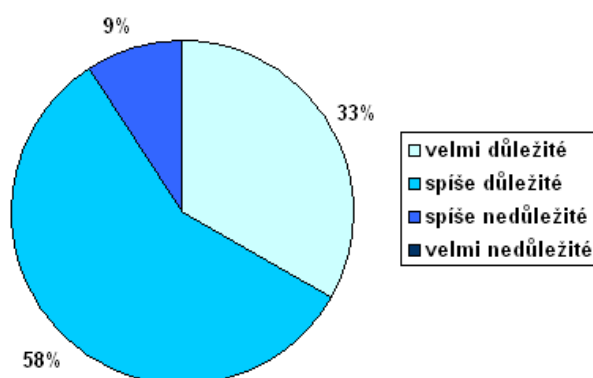
Na následujících stranách je graficky zpracována a okomentována každá otázka, která byla v dotazníku položena. Vzor dotazníku, jenž byl pro tyto účely rozdán v Ostravských komunikacích, a.s., je samozřejmě součástí příloh (Příloha č. 6).

A. VZDĚLÁVÁNÍ V OSTRAVSKÝCH KOMUNIKACÍCH, A.S. VŠEOBECNĚ

1. Jak je pro Vás důležité vzdělávání zabezpečované zaměstnavatelem?

Jak je patrné z níže uvedeného grafu, většina respondentů, tedy 58%, považuje vzdělávání zabezpečované zaměstnavatelem za spíše důležité, 33% zaměstnanců pak za velmi důležité. Možnost „spíše nedůležité“ označilo 9% respondentů, přičemž poslední nabízenou variantu, tzn. „velmi nedůležité“, nezvolil žádný z dotazovaných zaměstnanců. Pro úplnost je třeba doplnit, že jeden respondent se zdržel odpovědi.

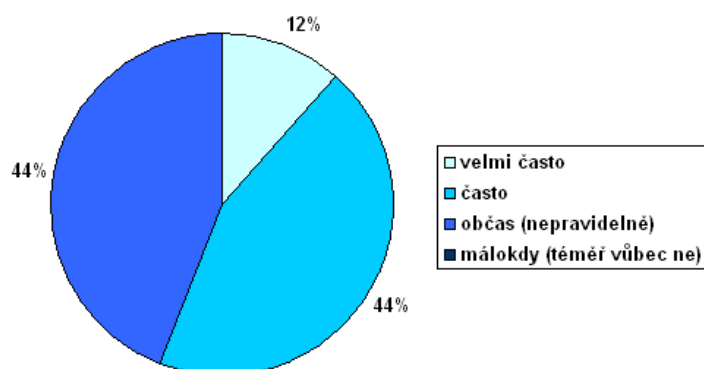
Graf 4.1 Důležitost vzdělávání



2. Vzdělávání v Ostravských komunikacích, a.s. dle Vašeho názoru probíhá

Cílem druhé otázky je vyjádřit názory respondentů na to, jak často probíhá vzdělávání v Ostravských komunikacích, a.s. Vidíme, že nikdo nezvolil možnost „málokdy“, což je pozitivní znak toho, že vzdělávací aktivity ve společnosti probíhají, nicméně pouze 12% dotazovaných se domnívá, že vzdělávání probíhá velmi často. Odpověď „často“ zvolilo 44% respondentů, přičemž stejnou hodnotou je zastoupena také varianta „občas“.

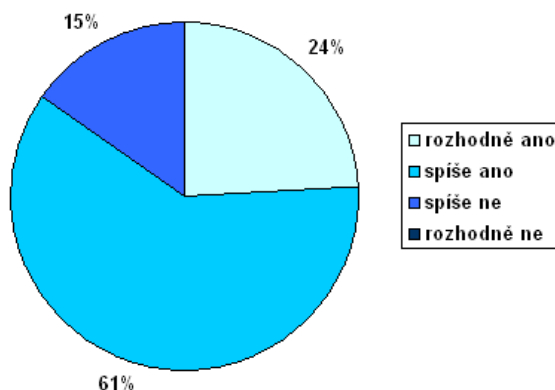
Graf 4.2 Četnost vzdělávání



3. Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání v Ostravských komunikacích, a.s.?

Co se spokojenosti se samotnou úrovní vzdělávání týče, většina dotazovaných (61%) označila, že je spíše spokojena. Zcela spokojeno je 24% oslovených zaměstnanců. Možnost „spíše nespokojen“ zvolilo 15% respondentů, zatímco odpověď „rozhodně nespokojen“ nebyla nikým označena. Jeden z dotazovaných se zdržel odpovědi.

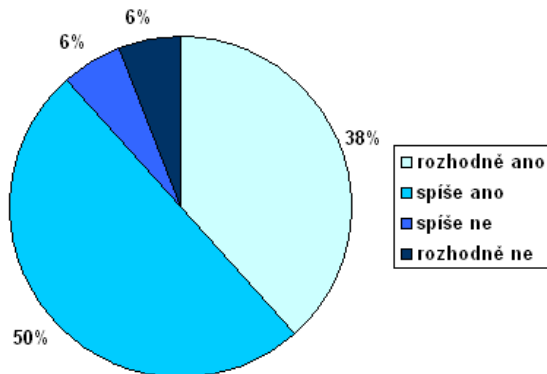
Graf 4.3 Spokojenost s úrovní vzdělávání



4. Jsou Vám poskytovány dostatečné informace o možnostech vzdělávání a rozvoje v Ostravských komunikacích, a.s.?

Každý zaměstnanec by měl být informován o tom, jaké má v rámci vzdělávání možnosti. Přesně polovina (50%) respondentů odpověděla, že dostatečné informace o možnostech v rámci vzdělávání jsou jim spíše poskytovány. Druhé největší zastoupení má odpověď „rozhodně ano“, a to 38%. Odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ mají shodně po 6%, neboť každá z nich vystihuje názor dvou dotazovaných zaměstnanců.

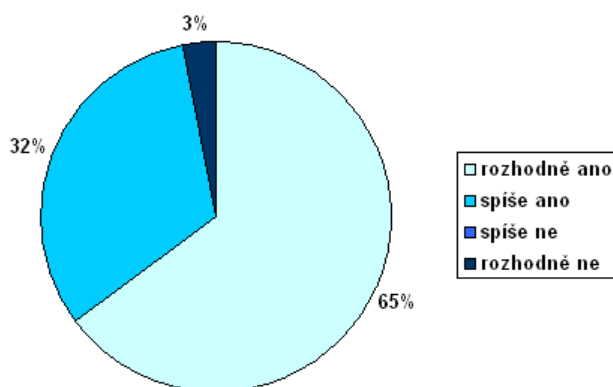
Graf 4.4 Poskytování dostatečných informací



5. Domníváte se, že máte v oblasti vzdělávání a rozvoje podporu ze strany nadřízeného (vedoucího)?

U této otázky shledala většina respondentů (65%), že rozhodně může počítat v oblasti vzdělávání s podporou ze strany svého nadřízeného, což je v této problematice velmi důležitým faktorem. Oproti tomu 3% dotazovaných jsou toho názoru, že podporu vedoucího rozhodně nemají. Zbývajících 32% se přiklonilo k odpovědi „spíše ano“. Variantu „spíše ne“ nezvolil žádný z respondentů.

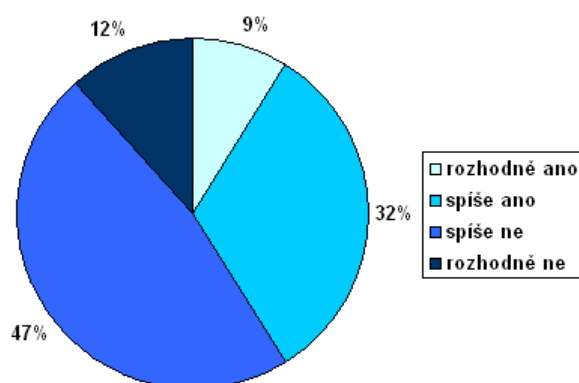
Graf 4.5 Podpora ze strany nadřízeného



6. Ověřuje se nějakým způsobem úspěšnost Vámi absolvovaných vzdělávacích aktivit?

Necelá polovina respondentů, tj. 47%, se domnívá, že jejich schopnost aplikovat nově získané znalosti v praxi není téměř nijak ověřována, 12% dotazovaných pak dokonce uvedlo, že tato schopnost se rozhodně žádným způsobem neověřuje. Na druhé straně 32% dotazovaných je toho názoru, že úspěšnost absolvovaných vzdělávacích aktivit je u nich spíše sledována, přičemž zbývajících 9% se ztotožňuje s tvrzením, že úspěšnost se rozhodně ověřuje.

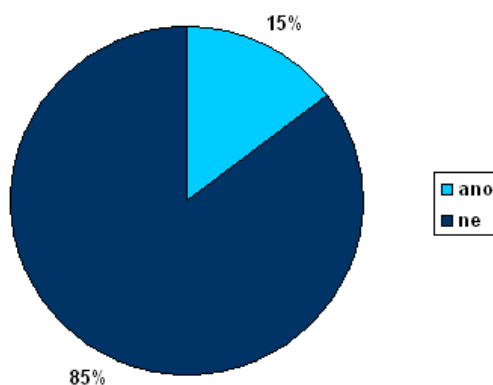
Graf 4.6 Ověřování úspěšnosti



7. Máte vypracován plán osobního rozvoje?

Odpověď na tuto otázku je poměrně jasná, neboť celých 85% respondentů uvedlo, že plán osobního rozvoje vypracován nemá. Zbývajících 15% uvedlo, že plán osobního rozvoje má.

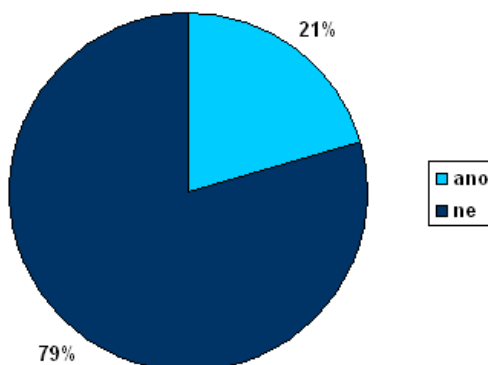
Graf 4.7 Plán osobního rozvoje



8. Přivítal/a byste více příležitostí ke vzdělávání v Ostravských komunikách, a.s.?

Ohledně dalších příležitostí ke vzdělávání naprostá většina respondentů (79%) uvedla, že stávající nabídku vzdělávání považuje za dostačující. Zbývajících 21% je ale opačného názoru, stávající nabídku za dostačující nepovažuje a další příležitosti ke vzdělávání by přivítalo.

Graf 4.8 Více příležitostí ke vzdělávání



9. Jestliže stávající nabídku vzdělávání nepovažujete za dostačující, uveďte prosím, o které další kurzy (z jaké oblasti) byste měl/a zájem.

Tato otázka je určena pouze pro respondenty, kteří u otázky č.8 zvolili možnost „ano“, což v tomto případě znamená 21% respondentů. Z odpovědí dotazovaných je patrné, že by rádi absolvovali školení v následujících oblastech:

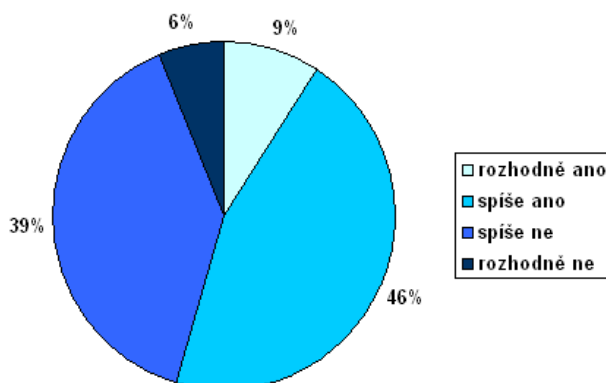
- SAP,
- GIS,
- datové schránky a spisová služba,
- angličtina z oboru stavební dokumentace,
- změny zákonů a norem,
- provádění staveb,
- odborné elektro.

B. VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI PROJEKTU OP LZZ

1. Cílem projektu OP LZZ je zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti prostřednictvím zvyšování odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců. Domníváte se, že vzdělávací aktivity, které v rámci projektu absolvujete, v konečném důsledku přispějí ke zvýšení Vaší adaptability i konkurenceschopnosti Ostravských komunikací, a.s.?

S výše uvedeným tvrzením se víceméně ztotožňuje 46% respondentů, zcela souhlasilo pouze 9%. Nicméně 39% oslovených zaměstnanců se domnívá, že jimi absolvované vzdělávací aktivity nebudou mít zásadní vliv na zvýšení ať už jejich adaptability či konkurenceschopnosti organizace. Zbývajících 6% je o tom dokonce přesvědčeno.

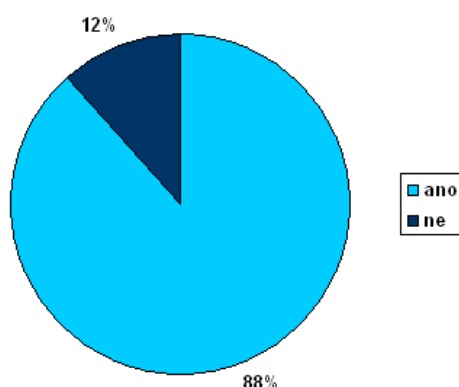
Graf 4.9 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti



2. Byly Vám předány informační materiály o projektu, kterého se jakožto zaměstnanec Ostravských komunikací, a.s. účastníte?

V rámci projektu OP LZZ bylo naplánováno předat zúčastněným zaměstnancům informační letáky o projektu a také další příslušné materiály. Na základě dotazníku se podařilo zjistit, že v 88% se tento cíl podařilo naplnit, nicméně 12% respondentů uvedlo, že žádné materiály neobdrželo.

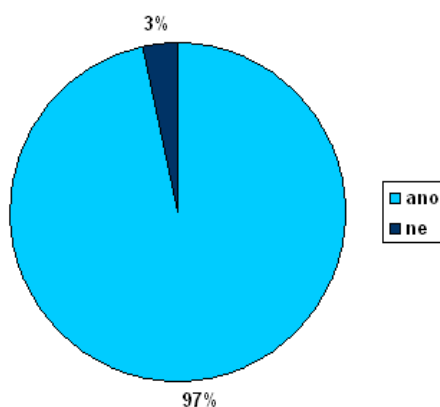
Graf 4.10 Informační materiály o projektu



3. Domníváte se, že tyto informace byly dostatečné?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří u otázky č. 2 zvolili odpověď „ano“. Téměř všichni (97%) zhodnotili poskytnuté informace a materiály jako dostačující, ačkoli 3% dotazovaných byla opačného názoru. Důvodem nespokojenosti s poskytnutými materiály byly podklady k PC programům, které nebyly podrobné a obsahovaly pouze základní informace, které znají i začátečníci.

Graf 4.11 Dostačující informace



4. Které z uvedených vzdělávacích aktivit považujete za nejvíce přínosné pro Vaši práci?

U této otázky měli respondenti možnost výběru více odpovědí, díky čemuž vyplynulo, že největší počet respondentů, konkrétně 19, považuje za nejpřínosnější pro výkon své práce kurz *Týmová spolupráce*. Na pomyslném druhém místě jsou kurzy *Efektivní komunikace* a *MS Excel v praxi*, které mají shodně 16 hlasů. Na třetím místě by se umístil kurz *KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti*. Přínosy zbývajících kurzů jsou přehledně znázorněny v tabulce 4.12. K této otázce se vyjádřili všichni respondenti.

Tabulka 4.12 Kurzy nejvíce přínosné pro práci

Kurz	Počet hlasů
Efektivní komunikace	16
KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti	15
Time management	5
Vnitrofiremní komunikace	10
Týmová spolupráce	19
MS Office přechod 03/07	8
MS Excel v praxi	16
Obchodní angličtina	1
B-learning	0

5. Které z uvedených vzdělávacích aktivit považujete za nejméně přínosné pro Vaši práci?

Nejmenší využitelnost pro práci spatřuje 9 respondentů v B-learningu, který je těsně následován kurzem *Efektivní komunikace*. Ta je nejméně přínosná podle 8 respondentů. Třetí příčku zastává shodně kurz *Time management* a *MS Office přechod 03/07*, neboť oba obdrželi 7 hlasů.

Tabulka 4.13 Kurzy nejméně přínosné pro práci

Kurz	Počet hlasů
Efektivní komunikace	8
KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti	4
Time management	7
Vnitrofiremní komunikace	3
Týmová spolupráce	2
MS Office přechod 03/07	7
MS Excel v praxi	5
Obchodní angličtina	5
B-learning	9

6. Které z uvedených vzdělávacích aktivit považujete za nejvíce přínosné pro Váš osobní život?

Na tuto otázku, u níž měli dotazovaní opět možnost výběru více odpovědí, neodpověděli dva respondenti. Z odpovědí zbylých 32 dotázaných je patrné, že za nejvíce přínosnou aktivitu pro svůj osobní život, tzn. kterou mohou uplatnit také jinde než v práci, považují kurz *Efektivní komunikace*. Tato aktivita obdržela 18 hlasů. Na druhém místě je kurz *MS Excel v praxi* s 10 hlasy a třetí je *KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti*, což lze jistě také aplikovat do běžného života.

Tabulka 4.14 Kurzy nejvíce přínosné pro osobní život

Kurz	Počet hlasů
Efektivní komunikace	18
KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti	9
Time management	5
Vnitrofiremní komunikace	4
Týmová spolupráce	7
MS Office přechod 03/07	6
MS Excel v praxi	10
Obchodní angličtina	6
B-learning	1

7. Které z uvedených vzdělávacích aktivit považujete za nejméně přínosné pro Váš osobní život?

Rovněž u této otázky měli respondenti zachovánu možnost výběru více odpovědí a 7 z celkového počtu 34 dotazovaných se nevyjádřilo. Zbývajících 27 respondentů přidělilo své hlasy tak, že za nejméně přínosnou aktivitu byla zcela logicky označena *Vnitrofiremní komunikace*, neboť si lze jen stěží představit její aplikaci do běžného života. Stejný počet hlasů, tedy 9, obdržel také kurz *Time management*, což znamená, že je druhým nejméně přínosným kurzem. Na třetím místě se umístila *Obchodní angličtina* s 8 hlasy.

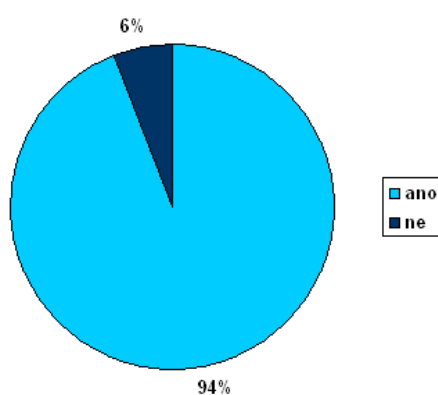
Tabulka 4.15 Kurzy nejméně přínosné pro osobní život

Kurz	Počet hlasů
Efektivní komunikace	3
KOS a zvládání konfliktních situací na pracovišti	3
Time management	9
Vnitrofiremní komunikace	9
Týmová spolupráce	4
MS Office přechod 03/07	5
MS Excel v praxi	5
Obchodní angličtina	8
B-learning	7

8. Byly pro Vás všechny kurzy srozumitelné, snadno pochopitelné?

Je velmi důležité, aby vzdělávací aktivity byly srozumitelné a snadno pochopitelné, díky čemuž se eliminují nejasnosti, nepřesnosti a také chybovost účastníků při převádění poznatků do praxe. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 94% respondentů kurzy ohodnotilo jako srozumitelné a pochopení probírané látky jim nečinilo obtíže. Zbývajících 6% respondentů ale nesouhlasilo a uvedlo, že u kurzů *MS Office přechod 03/07* a *MS Excel v praxi* jim nevyhovovala příliš krátká doba kurzu, která neumožňovala dostatečné pochopení a procvičení dané problematiky.

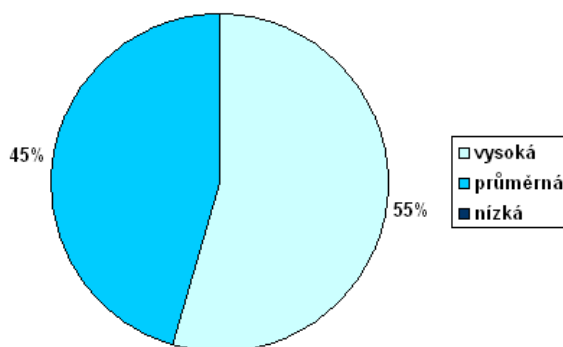
Graf 4.16 Srozumitelnost kurzů



9. Jaká je podle Vašeho názoru odborná úroveň lektorů?

Odborná úroveň každého lektora zvláště je posuzována na základě dotazníků, které účastníci vyplňovali vždy po skončení dané vzdělávací aktivity. Tato otázka tedy hledá odpověď na to, jak by respondenti ohodnotili lektory obecně, souhrnně za celý projekt. Ačkoli se jeden respondent zdržel odpovědi, můžeme z grafu vyčíst, že úroveň lektorů v žádném případě nebyla nízká, ale průměrná (55%) až vysoká (45%).

Graf 4.17 Odborná úroveň lektorů



10. Které z výukových metod používaných v rámci projektu OP LZZ Vám nejvíce vyhovují?

K této otázce se vyjádřilo všech 34 respondentů. Můžeme pozorovat, že oslovení zaměstnanci preferují *teoretický výklad následovaný diskuzí o problému*, neboť tato možnost získala 18 hlasů. I přesto, že se jedná o jakousi tradiční až konzervativní metodu výuky, získávají na oblibě i novější a modernější přístupy ke vzdělávání, což můžeme vyčíst z tabulky 4.18, kde *workshop* a *tématické hry* získaly shodně po 16 hlasech. Možnost doplnění jiné výukové metody nebyla využita.

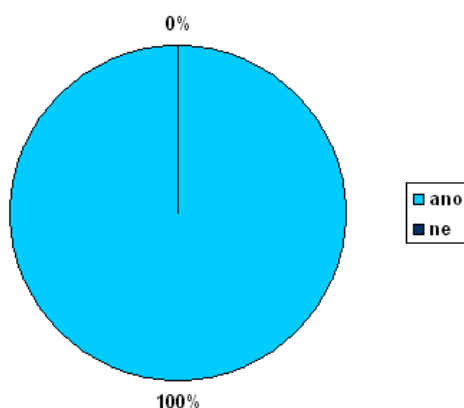
Tabulka 4.18 Výukové metody

Výuková metoda	Počet hlasů
Teoretický výklad následovaný diskuzí o problému	18
Řešení případových a modelových studií	7
Workshop	16
Tématické hry	16
Práce na PC	7
Konzultace s lektorem	6

11. Jste spokojen/a s organizačním zabezpečením projektu?

Co se organizačního zabezpečení projektu týče, odpovědělo 32 ze 34 respondentů, což znamená, že 2 respondenti se zdrželi odpovědi. Zbývajících 32 dotazovaných však shodně považovalo projekt za dobře zabezpečený a odpovědělo „ano“. Spokojenost s organizačním zabezpečením je proto 100%.

Graf 4.19 Spokojenost s organizačním zabezpečením

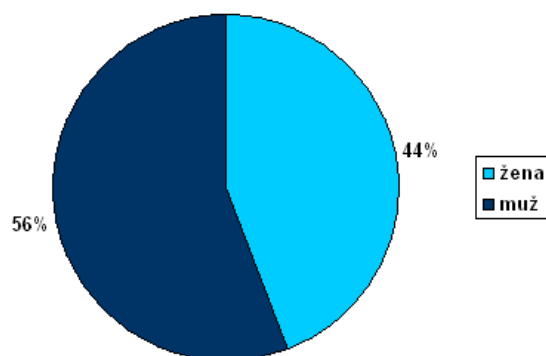


C. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1. Jste žena nebo muž?

Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že dotazníkového průzkumu se účastnilo 56 % mužů a 44 % žen.

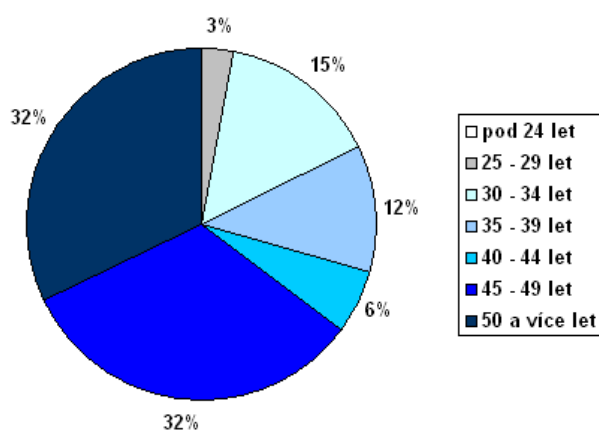
Graf 4.20 Pohlaví



2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Jak můžeme vyčíst z grafu, největší procentuální zastoupení mají věkové kategorie „45 – 49 let“ a „50 a více let“, do které se shodně řadí třiatdvacet procent respondentů. Naopak nikdo z oslovených se neřadí do skupiny „pod 24 let“.

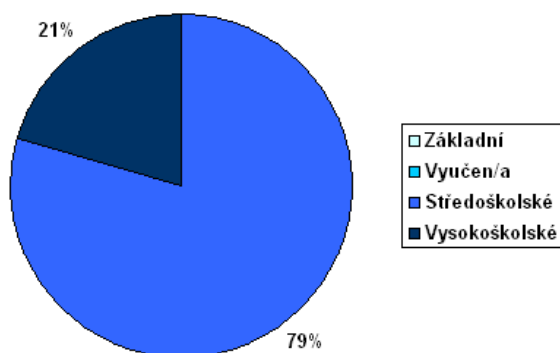
Graf 4.21 Věkové kategorie



3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyhodnocení této otázky pomohlo zjistit, jaká je struktura respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání. Z grafu je patrné, že žádný z oslovených TH zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání nebo není vyučen, neboť nikdo tyto odpovědi nezvolil. Zato vidíme, že většinové zastoupení, a to 79%, mají respondenti disponující středoškolským vzděláním, zatímco vysokoškolského vzdělání dosáhlo 21% dotazovaných.

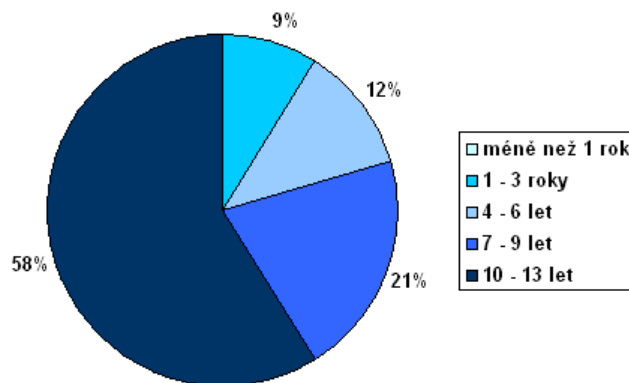
Graf 4.22 Nejvyšší dosažené vzdělání



4. Jak dlouho jste zaměstnán/a v Ostravských komunikacích, a.s.?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho respondenti pracují pro Ostravské komunikace, a.s. Jak můžeme vidět, většina dotázaných, konkrétně pětadesát procent, spadá do kategorie „10 – 13 let“. Druhé největší zastoupení má skupina „7-9 let“ s jednadvaceti procenty následovaná kategorií „4 – 6 let“ s dvanácti procenty. Kategorie „1 – 3 roky“ je zastoupena devíti procenty. Pro úplnost je vhodné doplnit, že nikdo z respondentů pro společnost nepracuje méně než 1 rok.

Graf 4.23 Délka zaměstnání



4.3.1 Vyhodnocení průzkumu

Na základě výsledků průzkumu je možné posoudit, jaké má společnost Ostravské komunikace, a.s. silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Silnou stránkou je bezesporu fakt, že naprostá většina zaměstnanců je s úrovní vzdělávání a rozvoje v dané organizaci spokojena a samotné vzdělávání považuje za důležité. Společnost si je této skutečnosti vědoma, a proto svým zaměstnancům poskytuje dostatečné informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a zároveň také zabezpečuje potřebné vzdělávací aktivity. Podstatný je rovněž fakt, že zaměstnanci mají v této oblasti plnou podporu svých vedoucích, což může spočívat například v umožnění uvolnění z práce u příležitosti školení atp. Pozitivní také je, že organizace na TH pozicích zaměstnává zkušené odborníky z praxe, což lze odvozovat nejenom z toho, že největší početní zastoupení mají zaměstnanci ve věku od 45 let a výše, ale také ze skutečnosti, že se jedná o středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané jedince. Společnost se navíc může pyšnit tím, že má loajální zaměstnance, neboť většina z nich zde pracuje více než 10 let.

Dalším kladem je, že v rámci vzdělávacích aktivit projektu OP LZZ si pracovníci nejvíce považují kurzů efektivní komunikace a týmové spolupráce, což plně koresponduje s trendy v moderních organizacích, kde tyto získávají na oblibě i důležitosti, přičemž mohou značně přispět ke zlepšení výkonů jednotlivců, skupin i organizace a bylo by na místě v těchto činnostech i nadále pokračovat. Navíc se ukázalo, že zaměstnanci jsou otevření i novějším formám výuky než je tradiční teoretický výklad, což je např. workshop nebo tematická hra.

Na druhou stranu je možné pozorovat také určité slabé stránky. Pomineme-li projekt OP LZZ, je zde možné zařadit v podstatě neexistující způsob jakéhokoli vyhodnocování absolvovaných vzdělávacích aktivit stejně tak jako prakticky úplnou absenci plánů osobního rozvoje zaměstnanců. Dále se ukázalo, že ač je většina zaměstnanců se stávající nabídkou školení spokojena, našlo se několik oblastí, na které by měl být brán zřetel při vytváření plánů školení do budoucna. Zaměstnanci by rádi absolvovali zejména školení ohledně systémů SAP a GIS a také kurz věnovaný datovým schránkám a spisové službě. S uvedenými oblastmi totiž denně přicházejí do styku a není tudíž v žádném případě žádoucí, aby s nimi nedokázali řádně a efektivně pracovat.

Uskutečnění a vyhodnocení průzkumu a s tím související identifikování silných a slabých stránek ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je východiskem pro konkrétní návrhy a doporučení, kterým je pozornost věnována na následujících stranách.

5 Návrhy a doporučení

Dle mého názoru, založeném na četných rozhovorech s personalistou Ostravských komunikací, a.s. a na výsledcích dotazníkového šetření, je vzdělávání ve zmíněné společnosti, alespoň tedy co se TH pracovníků týče, na více než uspokojivé úrovni. Nicméně i přesto bych si dovolila touto cestou nabídnout několik návrhů, které by mohly přispět ke zefektivnění způsobu vzdělávání a zároveň vést k ještě větší spokojenosti zaměstnanců.

5.1 Vytvoření plánů osobního rozvoje

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, drtivá většina TH pracovníků, konkrétně 85%, nemá vypracován plán osobního rozvoje, ačkoli by díky němu zaměstnanci měli jasný přehled o činnostech směřujících k rozšíření jejich znalostí a k rozvoji dovedností. Těmito činnostmi rozumíme jak vzdělávání formální, tak také samostatné a distanční, dále účast na stážích, projektech apod. Definování těchto aktivit by v konečném důsledku mohlo jednak směřovat ke zlepšení zaměstnancova výkonu, jednak ke zvýšení pravděpodobnosti jeho kariérního růstu.

Plánování osobního rozvoje spočívá v tom, že zaměstnanci si navrhnou a sestavují plány osobního rozvoje, které by měly zahrnovat cíle rozvoje a očekávané výsledky, metody a způsoby rozvoje, jejichž prostřednictvím budou cíle dosaženy, dále termíny pro dosažení stanovených cílů, informace o odpovědnosti za rozvoj a nakonec vyhodnocení výsledků. Tyto své plány pak zaměstnanci konzultují s příslušnými vedoucími. Je proto velmi důležité, aby zaměstnanci měli podporu ze strany manažerů i dané organizace.

Samotné plánování osobního rozvoje se sestává ze čtyř fází: 1. Analýza současného stavu a identifikace potřeb rozvoje zaměstnance; 2. Stanovení cílů rozvoje zaměstnance; 3. Vypracování plánu činností; 4. Realizace.

Je tedy pouze na vedení společnosti vč. personalisty, aby tento návrh zvážili a následně posoudili, zda je v rámci jejich možností se svými TH zaměstnanci tyto plány vytvářet. Nicméně je třeba říci, že tvorba plánů osobního rozvoje by plně korespondovala s cílem vzdělávání společnosti, což je pro připomenutí rozvinutí schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu stejně tak jako podpora zaměstnanců v rozvoji a budování vlastní kariéry.

5.2 Zavedení hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit

Hodnocení vzdělávacích aktivit je velmi důležité pro získání zpětné vazby o tom, zda bylo školení úspěšné, lépe řečeno do jaké míry a zda vůbec naplnilo svůj účel. Skutečnost, že vzdělávací aktivity všeobecně v Ostravských komunikacích, a.s. nijak zvlášť hodnoceny nejsou, vyplynula jak z rozhovoru s personalistou, tak také z dotazníkového šetření.

V tomto případě se nabízí řešení v podobě tzv. dotazníků spokojenosti, jež byly využity i v rámci projektu OP LZZ. Ostravské komunikace, a.s. by se tímto přístupem k hodnocení vzdělávacích aktivit mohly inspirovat i do budoucna a zavést je také pro ostatní školení, která svým zaměstnancům zabezpečují.

Dotazníky spokojenosti přinášejí subjektivní hodnocení přínosu, neboť je vyplňují samotní účastníci kurzu, a to zpravidla s několikadenním odstupem. Ač se na první pohled může zdát, že tato forma hodnocení nebude příliš efektivní, opak je pravdou, neboť i vyplnění těchto dotazníků umožní poměrně dobře předpovědět míru transferu znalostí a dovedností do práce zaměstnance. Dotazníky se obvykle zaměřují na otázky týkající se potřebnosti a užitečnosti kurzu, dále na přístup a úroveň lektora, dynamiku vzdělávací aktivity, použité výukové materiály a metody a v neposlední řadě věnuje pozornost také prostředí kurzu a jeho organizačnímu zabezpečení.

Výhodou dotazníků spokojenosti je, že jejich vyplnění zabere zaměstnancům pouze pár minut a stejně tak nepředstavují zásadní zátěž pro personalistu, případně vedoucího daného úseku. Návrh takového dotazníku spokojenosti je uveden v příloze (Příloha č. 5) a jejich použití jistě stojí za zvážení.

Nicméně vzhledem ke skutečnosti, že využití dotazníků spokojenosti poskytuje pouze jednostranný pohled na vzdělávací aktivitu ze strany zaměstnanců, je vhodné tímto krokem neskonečit, ba naopak začít. Hodnocení spokojenosti je totiž prvním bodem v rámci tzv. Kirkpatrickova resp. Phillipsova modelu vyhodnocování vzdělávacích aktivit, jenž byl podrobně popsán v kapitole 2.5.4 *Vyhodnocování vzdělávacích aktivit*.

Druhým krokem by na základě tohoto modelu mělo být hodnocení nově získaných poznatků. Konkrétně, například v rámci jazykových nebo počítačových kurzů apod., by účastníci mohli na začátku příslušného školení a poté po určité době po jeho ukončení absolvovat znalostní testy, a to ať už v klasické písemné či elektronické podobě. Díky tomu by bylo možné objektivně posoudit, do jaké míry si zaměstnanci osvojili nové znalosti a jaká

je v tomto ohledu změna oproti původnímu stavu. Zároveň se lze domnívat, že vědomí testování by účastníky mohlo motivovat k odpovědnějšímu přístupu ke studiu.

Hodnocení chování je dalším bodem zmíněného modelu. Tuto úroveň je vhodné posuzovat s jistým časovým odstupem, přičemž se v této souvislosti nejčastěji zmiňují metody individuálních rozhovorů, pozorování a diskusních skupin. Zvláště prostřednictvím posledně jmenované metody, kterou můžeme chápat jako jakousi poradnu, by bylo možné alespoň částečně odhadnout, do jaké míry jsou zaměstnanci schopni aplikovat nové znalosti ve své práci, neboť by společně řešili případné nejasnosti a problémy vzniklé v praxi. Každý by tedy měl příležitost vyjádřit se, vznést dotaz, přijít s vlastním návrhem atd., díky čemuž by vedoucí mohl posoudit, zda jsou nové znalosti a dovednosti na pracovišti skutečně používány.

Čtvrtá úroveň modelu, tzn. hodnocení výsledků, je velmi obtížně kvantifikovatelná, neboť sledujeme, jakým způsobem se vzdělávací aktivita projevila na zvýšení výkonu organizace. Na základě poznatků z předchozích kroků (hodnocení chování) je ovšem možné usoudit, zda dochází i ke změně efektivity společnosti. Pakliže totiž např. většina zaměstnanců ohodnotí počítačový kurz v dotazníku spokojenosti kladně, úspěšně absolvuje kontrolní testy a následně přemýšlí a diskutuje o aplikaci získaných dovedností v praxi, lze se domnívat, že daná vzdělávací aktivita byla pro zaměstnance přínosem a znalosti v práci uplatňují. Díky tomu by tedy spolu s rostoucí efektivitou jejich práce rostla také výkonnost organizace jako celku.

Pátá část modelu se zabývá návratností investic, kdy se porovnávají přínosy k vynaloženým nákladům. Jako příklad mějme školení na podporu rozvoje týmové spolupráce, kterou by zaměstnanci rádi dále rozvíjeli. V případě, že by se společnost rozhodla prostřednictvím externího poskytovatele zajistit teambuildingovou aktivitu, která může trvat např. 2 dny, byla by položka „náklady na vzdělávání“ tvořena náklady na cestovné, ubytování, stravování atd. Vyčíslení této částky by záleželo na zprostředkovateli. Oproti tomu položka „přínos ze vzdělávání“ je poměrně obtížně vyčíslitelná, neboť teambuilding by měl přinést spíše zlepšení vzájemné komunikace, a to jak mezi zaměstnanci navzájem, tak také mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, resp. vedoucím. Měl by vést k efektivní práci členů týmu, ke zrychlení přenosu informací atp. Díky tomu v případě, kdy bude tým pověřen nějakým konkrétním úkolem, popř. prací na určité zakázce, by jeho práce měla být rychlá, nemělo by docházet k nesrovnalostem a zpožděním, tudíž by společnost nemusela platit penále za nedodržení termínů a tým by mohl začít pracovat na dalším úkolu. Teambuilding by měl zároveň vést k lepším vzájemným vztahům, tzn. zaměstnanci by mohli být více spokojeni se svou prací, díky čemuž by v budoucnu mělo dojít ke snížení fluktuace.

5.3 Realizování požadovaných vzdělávacích aktivit

Školení věnované problematice SAP

Zpracování průzkumu dále umožnilo odhalit, zda respondenti z řad TH zaměstnanců postrádají školení v určitých konkrétních oblastech, neboť měli příležitost se k této otázce vyjádřit. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že naprostá většina zaměstnanců, která této možnosti využila, by přivítala školení týkající se informačního systému zvaného SAP, jenž je Ostravskými komunikacemi, a.s. využíván ke zpracovávání dat.

Se zmíněným informačním systémem pracují v Ostravských komunikacích, a.s. pouze technicko-hospodářští zaměstnanci, přičemž tito nemají přístup do všech oblastí SAPu (např. do mzdového deníku mají přístup pouze zaměstnanci k tomu určení, totéž platí pro účetnictví, personalistiku atd.). Zaměstnanci tedy mají nastaveny „role“, pro které mají oprávnění a do jiných transakcí nemohou ani vstoupit, ani si je prohlédnout.

Jak se podařilo zjistit na základě rozhovoru s personalistou, k SAPu byli THP proškoleni pouze v rámci tzv. prvotního školení u příležitosti zavedení tohoto systému, což bylo v roce 2003. Nicméně konkrétní informace o tom, kdy a v jakém rozsahu proškolení zaměstnanců probíhalo, není možné zjistit, jelikož se jednalo o školení formou individuálních konzultací. Další část školení, resp. controllingu, byla provedena až v rámci OP LZZ prostřednictvím kurzu *Využití informačního systému v manažerské praxi*, avšak jak je patrné z názvu jednalo se pouze o školení pro manažery, nikoli pro skupinu THP.

Již výše bylo uvedeno, že zaměstnanci nemají přístup do všech částí systému a ačkoli je v organizaci k dispozici osoba (vedoucí IT), která ovládá všechny tyto oblasti, nefunguje zde jako SAP konzultant, nýbrž pouze jako poradce. Při vzniklých problémech spolupracují Ostravské komunikace, a.s. s externí firmou, která v těchto záležitostech zajišťuje podporu, a to se společností Tieto.

Navrhuji tedy, aby Ostravské komunikace, a.s. kontaktovaly svého partnera v této oblasti a pokusily se zajistit aktuální školení pro příslušné útvary. Z důvodu, že zaměstnanci nepracují se všemi částmi SAPu, ale jen s některými, není vhodné uspořádat školení „hromadné“, které by v konečném důsledku bylo příliš všeobecné, nic neříkající a nepředstavovalo by patrně žádnou změnu k lepšímu. Lze sice předpokládat, že zabezpečení školení pro početně malé skupinky zaměstnanců pracujících s toutéž oblastí SAPu by bylo finančně nákladnější, na druhou stranu je zde ale velká šance zvýšení efektivního pracovního výkonu zaměstnanců a eliminace potřeby dalšího školení v budoucnu.

Školení věnované problematice GIS

Dále by se respondenti rádi zúčastnili kurzu věnovaného GIS. Opět je možné zvážit využití některého ze zaměstnanců jakožto interního školitele, popřípadě se obrátit na specializovanou firmu poskytující školení uživatelům tohoto systému, kterou je v Ostravě např. společnost DIGIS, s.r.o. Cenu takového kurzu se ovšem nepodařilo zjistit.

Školení věnované problematice datových schránek a spisové služby

Jako velice aktuální se také jeví požadavek zaměstnanců na školení k datovým schránkám a spisové službě. Tato oblast si pozornost zaslouží stejně tak, jako obě výše navrhovaná školení, neboť se jedná o velmi „horké“ téma, kdy prakticky veškerá komunikace s úřady dnes probíhá právě prostřednictvím datových schránek. Do budoucna lze navíc počítat s využitím datových schránek rovněž k vzájemné komunikaci mezi firmami. Cena školení se v tomto případě pohybuje v rozmezí 800-2500Kč/osobu v závislosti na jeho zaměření a obsahu, přičemž nejbližší termín konání kurzu v Ostravě je 25.05.2011 pořádaný firmou TSM, s.r.o. za 1500Kč/kurz. Dále je možné sledovat nabídku společnosti Economis, která tyto kurzy nabízí za 800-900Kč a poskytuje skupinovou slevu ve výši 10%.

Ostatní školení

Průzkum také ukázal, že ač projekt OP LZZ nabízel kurz obchodní angličtiny, ocenili by někteří z dotazovaných raději kurzy angličtiny z oboru stavební dokumentace, dále školení k provádění staveb, odbornému elektru a ke změnám zákonů a norem.

Navíc na základě zjištění, že nejvíce přínosnou aktivitou pro vykonávání práce se pro respondenty stal kurz *Týmová spolupráce*, dovolila bych si navrhnout, aby se zaměstnanci i nadále učili prostřednictvím teambuildingu a tím rozvíjeli a posilovali svou spolupráci a komunikační a jiné dovednosti, neboť význam týmu a týmové spolupráce jako takové neustále roste, a to zejména díky uplatňování tzv. synergického efektu a jiným dalším nesporným výhodám. Opravdu širokou škálu forem teambuildingu v Ostravě nabízí společnost ProBull, s.r.o., mající na svých internetových stránkách velice kladné reference. Cena kurzu se vytváří až na základě konkrétních požadavků zadavatele.

Dle mého názoru by rovněž nebylo od věci navázat v rozvíjení komunikačních dovedností, a to z toho důvodu, že kurz *Efektivní komunikace* byl taktéž hodnocen více než dobře jak na poli přínosu pro práci, tak také pro osobní život respondentů. V této souvislosti by se mohlo jednat o kurzy horizontální i vertikální komunikace.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to jak po stránce teoretické, tak také po stránce praktické, přičemž za cíl bylo stanoveno poznat, zmapovat a vyhodnotit nastavený systém vzdělávání a rozvoje v určité konkrétní organizaci a na základě zjištěných poznatků nabídnout případná doporučení.

První, teoretická část práce posloužila jako základna pro stručné seznámení se a pochopení celé problematiky, aby se následně zjištěná teoretická východiska stala podkladem pro konfrontaci s částí praktickou.

Druhá, praktická část se pak konkrétně zaměřuje na vzdělávání a rozvoj ve vybrané organizaci, kterou se v tomto případě staly Ostravské komunikace, a.s. Stručné charakterizování společnosti a následný popis systému včetně souvisejících způsobů vzdělávání umožnilo porozumět provádění vzdělávání a rozvoje v praxi, respektive v Ostravských komunikacích, a.s.

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje v dané společnosti byla podpořena dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno u příležitosti účasti Ostravských komunikací, a.s. na vzdělávacím projektu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, ovšem dotýká se také vzdělávání v organizaci ze všeobecného úhlu pohledu.

Co se samotného projektu týče, lze jej na základě zjištěných poznatků hodnotit více než kladně, neboť nebyla zpozorována žádná zásadní nespokojenost ze strany účastníků a zdá se tedy, že celá akce byla velmi dobře zorganizována i zabezpečována. Nicméně ačkoli se na straně jedné domnívám, že vzdělávací aktivity, které měli respondenti možnost absolvovat, by teoreticky mohly v budoucnu tzv. přinést své ovoce v podobě lepších výkonů, zvýšené adaptability a vyšší konkurenceschopnosti jak zaměstnanců, tak celé organizace, což také bylo záměrem celého projektu, na straně druhé se obávám, že naplnění těchto cílů je do značné míry ohroženo nedůvěrou, v některých případech dokonce pesimismem vůči smyslu celého projektu, a to ze strany samotných účastníků.

Zatímco tedy v rámci projektu nebyly zaznamenány žádné závažné nedostatky, dovolila jsem si učinit několik návrhů v rámci vzdělávání jako takového. Jednalo by se o vytvoření plánů osobního rozvoje, zavedení hodnocení absolvovaných kurzů a také poskytnutí požadovaných vzdělávacích aktivit.

Na základě uvedeného stručného shrnutí se domnívám, že cíl, který byl stanoven již na počátku této práce, se podařilo splnit.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Petr Trmač. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [5] BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [6] CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. 1. vyd. USA: McGraw-Hill, Inc. 1986. 625 s. ISBN 0-07-010302-X.
- [7] D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [8] FOOT, Margaret, HOOK; Caroline. *Personalistika*. Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Matejiuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [12] KOUBEK, Josef; HÜTTLOVÁ, Eva; HRABĚTOVÁ, Eva. *Personální řízení: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
- [13] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Mojmír Koš a kol.. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [14] MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
- [15] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [16] STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [17] TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [19] VODÁK, Jozef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Další zdroje

- [20] Interní materiály společnosti Ostravské komunikace, a.s.
- [21] Internetové stránky společnosti Ostravské komunikace, a.s.

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ESF ČR	Evropský sociální fond v ČR
GIS	Geografický informační systém
IMS	Integrated Management System (Integrovaný systém řízení)
ISO	International Organisation for Standardisation (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
IT	informační technologie
MS	MicroSoft
např.	například
obr.	obrázek
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (Specifikace pro posuzování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP) dle britské normy BS OHSAS 18001)
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
PO	Požární ochrana
resp.	respektive
ROI	Return On Investment (návratnost investic)
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
Sb.	sbírka
SPP	strukturovaný prvek projektu
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je

tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vyd.	vydání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2011

.....
Iveta Poláková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Ludvíka Poděště 1883/5

Ostrava-Poruba

708 00